نصائح في الإدارة

منشورات هارفارد في إدارة الأعمال



نقله إلى العربية
سامر دحيات

الطبعة الثانية

العبيكان
Obeikan

شركة العبيكان للتعليم، 1441هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر مجموعة مؤلفين

نصائح في الإدارة./ مجموعة مؤلفين - ط٢؛ -الرياض، ١٤٤١هـ

١٩٢ ص ؛ ١٢,٥* ١٨سم

ردمك: ٣-٣٠٣-٥٠٩-٦٠٣-٩٧٨

١-القيادة الإدارية أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٤٠٢ ٢٥٣٣/ ١٤٤١

الطبعة الثانية

1441هـ / ٢٠٢٠م

نشر وتوزيع العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية-الرياض

طريق الملك فهد-مقابل برج المملكة

هاتف: 4808654 11 966+،

فاكس: 4808095 11 966+

ص.ب: 67622 الرياض 11517



كيف تُدير نفسك؟

كوِّن رؤية قيادية جديدة

لقد حان وقت توضيح رؤيتك القيادية وتدقيقها، وهذا يتطلّب منك تحديد قيمك، وإعادة النظر في أهدافك من أجل المستقبل.

ابدأ بتحديد أهمّ أربع أو خمس مراحل في حياتك (أي اللحظات التي حددت ما أنت عليه اليوم)، وحدّد كيف أسهمت كل مرحلة في صياغة قيمك.

بعدئذٍ، ضع مسودة رؤيتك القيادية الشخصية، إنها صورة مغرية لمستقبل قابل للتحقيق. صِفِ القائد الذي تحب أن تكون، والمساهمات الرئيسة التي ترغب في تقديمها إلى العالم منذ الآن وحتى عام 2025م. إلى أين ستصل عام 2025م، وما الأثر الذي تود أن تحدثه في ذلك الوقت؟

۞۞۞

تظاهر أنّ لديك ما تريد

غالبًا ما يكون عقلك أهمّ شيء لديك، ولكن من الممكن أحيانًا، كما يعرف كل من استولى عليه الذعر أو الإحباط أو القلق ذات مرة، أن يكون عقلك أيضًا هو أكبر أعدائك. وسواء لم تنل احترام أقرانك، أو أنّ عميلًا لم يعاود الاتصال بك؛ لأنه ذهب إلى أحد منافسيك، فإنّ المبالغة في التفكير في هذه الأمور لا ينجم عنها إلا زيادة مقدار القلق. وبدلًا من ذلك، تظاهر أنّ لديك ما تريد فعلًا، وتصرّف كما لو أنّ أقرانك يحترمونك، أو كأن ذلك العميل ظل مخلصًا لك. قد يكون هذا خيالًا، لكن مخاوفك قد تكون خيالية أيضًا. لذا، من الأفضل أن تكفّ عن التفكير في ذلك وأن تتصرف بصورة واثقة. في هذه الحالة، تزداد فرص حصولك على ما تريد.

❁❁❁

احرص على إحساسك بالملكية

عادة ما ترتبط الاستقلالية والتأثير والإحساس بالمعنى بقدر منخفض من التوتر النفسي. وإذا أردت أن تحقق مزيدًا من السرور، فابدأ مشروعًا جديدًا يؤدي إلى تطوير وظيفتك، أو فريقك، أو مكان عملك. ولعلك لا تتمتع بقدر من الحرية التي يتمتع به صاحب الأعمال، لكنك تستطيع العثور على طرق لوضع برنامج الأعمال، وادعاء ملكية المهام أو المشروع؛ الأمر الذي من شأنه زيادة رضاك عن عملك، وإضافة إنجازات مهمّة إلى سيرتك الذاتية.

❁❁❁

كن مسؤولًا عن تطوّرك

تقع مسؤولية تطوّرك المهني بصورة مباشرة على كاهلك أنت تحديدًا. لذا، استخدم النصائح الآتية مهما كان وضعك؛ كي تظل قادرًا على التطور:

- **اجتمع باثنين من زملاء عملك السابقين في كلّ شهر**: تحدثوا عن مجال أعمالكم، والوجهة التي تتخذها، حيث سيجعلكم ذلك على ارتباط دائم بالمجتمع.
- **لتكن لديك تجربة تعلُّم رئيسة كلّ ثلاثة أشهر:** إذا كان عملك لا يقدم لك التحديات الضرورية، فابحث عن فرص أخرى. على سبيل المثال، تطوّع للعمل في مؤسّسة غير ربحية، أو احضر مؤتمرًا أو ندوة، أو التحق بدورة تعليمية.
- **راجع أداءك:** تأمل في تطوّرك وفي أدائك، سواء بطريقة رسمية كان ذلك أو بغيرها. كن صادقًا فيما يتعلق بنقاط قوتك ونقاط ضعفك، وما يتعيّن أن ينصبّ عليه اهتمامك في السنة القادمة.

❁❁❁

زِدْ من رغبتك في التعلم

لا تسمح لغرورك بالوقوف في وجه رغبتك في التعلم؛ حيث إنّ القادة الناجحين يحافظون على انفتاح عقولهم أمام الأشياء الجديدة؛ لأنهم يعرفون أن هناك أشياء جديدة يمكن أن يكتشفوها دائمًا مهما بلغ مستوى معرفتهم. وإذا اصبحت خبيرًا في ميدان من الميادين، فابحث عن ميادين أخرى تستطيع نقل خبرتك وتطبيقها فيها. وعندما تواجه التحديات، حتى التي واجهتها مرارًا في الماضي، فاتخذ منها موقف المتعلم، واطرح أسئلة، أو ابحث عن طرق جديدة لحلّ المشكلات.

۞۞۞

شَخِّص دورك القيادي

لا يزور كثيرٌ من الناس الطبيب إلّا إذا مرضوا، على الرغم من أنّ التقييم الطبي الوقائي يحافظ على الصحّة، وعلى إنقاذ الأرواح، ويقلل من الكُلَف الطبية، وقد تكون الإجراءات الوقائية مفيدة في تقييمات قيادية أيضًا، فكثيرًا ما يُطلب إلى الناس الاستعانة بمدرب، أو المشاركة في تقييمٍ شامل عندما تظهر بعض المشكلات، ولكن من الممكن توفير الوقت والمال (وكثير من المتاعب أيضًا)، إذا أجرى القادة تقييمات شاملة قبل ظهور المشكلات. لذا، اطلب تغذية راجعة ممن حولك من الأشخاص؛ لتعرف ما الذي يجري بصورة جيدة، وما الذي يواجه عقبات تعطل سيره، واحرص على فهم توقّعات هؤلاء الناس، وإلى أيّ مدى لم تُحقّق هذه التوقعات، أو إن كنت تجاوزت هذه التوقّعات فعلًا، حيث إنّ الحصول على فهم شامل لوضعك الحالي بوصفك قائدًا يمنحك إحساسًا أكبر، والسيطرة والقدرة على صياغة مستقبلك.

۞۞۞

طوّر نقاط ضعفك

عندما تكون ماهرًا في أمر ما بصورة خاصة، فمن السهل الاعتماد على تلك القوة. على سبيل المثال: إذا كانت يدك اليمنى الأقوى، فعليك بوضع نفسك دائمًا في وضع يسمح لك باستخدامها بدلًا من يدك اليسرى. حيث إن تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة يمنحك مزية تنافسية، فيجعلك قائدًا أكثر تأثيرًا. سخِّر طاقتك على تطوير نقاط ضعفك وتعزيزها، وفكّر في آخر مراجعة أداء قمت بها، أو اسأل أقرانك وزملاءك عن القدرة التي تلزمك كي تنجح في بيئتك الحالية، فما من طريقة للتطور أفضل من إظهار قوة يدك اليسرى، عندما يتوقع منك الجميع استخدام يدك اليمنى.

۞۞۞

تخلّص من أخطائك

لعل من أسوأ عادات القادة التماس الأعذار لسلوكهم عن طريق مزاعم من قبيل: (تلك هي طبيعتي!)، توقف عن التّشبّث بعاداتك السيئة لمجرد اعتقادك أنها أشياء أساسية في نظرك. وبدلًا من الإصرار على عدم قدرتك على التغير، فكر في كيفية إعاقة هذه السلوكات لنجاح من هم حولك. فلا تَعُدّ سلوكاتك هذه جزءًا من خصائصك الشخصية، بل انظر إليها بوصفها فرصًا للتطور، وستدهشك سهولة تغيير تلك العادات، عندما ترى كيف يساعدك هذا التغيير على النجاح.

۞۞۞

تقبَّلِ النقد

إنّ النقد البنّاء أمر أساسي من أجل الإبداع، والابتكار، وحلّ المشكلات، ولما كانت القيادة تتطلب هذه الأشياء الثلاثة كلها، فعلى القادة أن يحرصوا على الانفتاح على النقد، وأن يبحثوا عنه أيضًا دائمًا. فلا تكتفِ بطلب ملحوظات عامة، بل اطلب إلى الأشخاص (موظفيك المباشرين، وزملائك وعملائك) العثور على ثغرات في أفكارك وأساليب عملك، فمن الممكن أن يكون الانتقاد سبيلًا جيدًا إلى اختبار الأفكار، وإبقاء الأشخاص وفرق العمل تحت المساءلة باستمرار.

۞۞۞

كُن مستمعًا جيدًا

منذ سنوات طويلة، يشجِّع خبراء القيادة المديرين على تطوير مهاراتهم في الإصغاء والاستماع؛ إذ إنّ الإصغاء الجيد لا يقتصر على إشعار المتكلم بأنك تحترمه وتستمتع إليه حقًّا، بل هو متعلق أيضًا بالحرص على فهم ما يقوله فعلًا.

إليك ثلاث نصائح من أجل إصغاء أفضل:

- **فكِّر.** شارك في الكلام من خلال التفكير مسبقًا، وتوقع ما سيقوله الشخص الذي سيحدثك، وحاول أن تتوقع النتائج التي سيصل إليها، ولا تكتفِ بسماع كلماته.
- **راجع.** توقف للحظات قصيرة؛ لتراجع النقاط التي وردت في الكلام، وتلخصها لنفسك.
- **اصغِ.** راقب الإشارات (غير اللفظيّة) التي يمكن أن تدلك على أشياء لا يقولها محدثك، فكثيرًا ما يكون (ما لا يقال) أكثر أهمية مما يُقال فعلًا.

❂❂❂

رتّب لقاءات دوريّة مع نفسك

مع استمرار مغامرتنا في مَجاهل الاقتصاد غير المستكشفة، يكون علينا أن نحافظ على أعمالنا في حالة جيدة، وأن نفعل أفضل ما في وسعنا. وعليه، رتِّب اجتماعًا أسبوعيًّا مع نفسك، وتعامل مع هذا الأمر بأهمية، ولا تعُدّه نوعًا من الرفاهية مهما تكن مشغولًا؛ لأنّه أمر أساسي.

خصِّص ساعة هادئة من كل أسبوع؛ من أجل التأمل في الأحداث التي حدثت أخيرًا. مثل: النزاعات، وحالات الإخفاق، والفرص التي استفدت منها، وملحوظاتك على سلوك الآخرين، والملحوظات التي حصلت عليها منهم، ثمّ فكر في استجاباتك الناجحة منها والفاشلة على حدّ سواء، وفكّر في الأشياء التي يمكن أن تكون فاعلة وناجحة في المستقبل.

لا يجوز أن تلغي هذا الموعد أبدًا؛ إنه ذو الأهمية قصوى.

۞۞۞

كيف تدير طاقتك؟

مع ازدياد المتطلبات التي تفرضها المؤسّسات على العاملين فيها، يضطر الموظفون الذين يشعرون بضغط الوقت إلى بذل ما يستطيعون من أجل المتابعة. فقد لا تستطيع إطالة يومك، لكنك تستطيع تجديد طاقتك. استخدم الطرق الأربعة البسيطة الآتية، التي ستساعدك على العمل (بذكاء) والحيلولة دون نفاد طاقاتك:

- **خصِّصْ لنفسك استراحات قصيرة، ولتكن منتظمة:** ابتعد عن مكتبك كل ساعة أو ساعتين على سبيل المثال: سِرْ قليلًا، أو اشرب شيئًا، أو امدد ساقيك قليلًا.

- قلْ شكرًا: يعزز السلوك الإيجابي مستوى الطاقة لديك، فاحرص دائمًا على التعبير عن تقديرك للآخرين.

- **قلِّل حالات التشتت والمقاطعة:** أدِّ المهام التي تتطلب تركيزًا في مكان بعيد عن الهاتف والبريد الإلكتروني، حيث يمكنك تخصيص أوقات محددة خلال اليوم للرد على الرسائل.

- **افعل الأشياء التي تحبّها:** افهم مكامن قوتك، وما تستمتع بفعله، واعثر على طرق تحثّك على فعل مزيد من هذه الأشياء، وتقلل من فعل ما يتعبك.

قلِّلِ اعتمادك على التقنية

نسمع كثيرًا السؤال القائل: (ماذا كنا نفعل قبل اختراع الهواتف النقّالة؟) ولعل من بين الإجابات الكثيرة: كنا نعتمد على ذاكرتنا!

تبيّن الدراسات أنّ استخدام ذاكرتنا يحسن التفكير المنطقي والإبداع. ولكن بسبب زيادة اعتمادنا على التقنية فإنّ قلّة منا يستطيعون تذكر المواعيد أو أرقام الهواتف. حاول أن تتذكر أرقام الهواتف، وحاول أيضًا أن تدخلها بيدك، أو أن تتخيل في ذهنك صورة برنامجك الأسبوعي. فهذا الأمر لا يساعدك على استخدام دماغك بصورة صحيّة فحسب، بل من الممكن أن ينقذك أيضًا عندما يحدث ما لا بدّ من حدوثه، ويخذلك هاتفك الذكي يومًا ما .

۞۞۞

تعامل مع الأفكار الكبيرة
بطرق بسيطة

لا تعتمد على ذاكرتك أو على هاتفك الذكي من أجل تسجيل الأفكار الجيدة والاستفادة منها، وتصرف على وفق المدرسة القديمة، ولتكن لديك بطاقات ملحوظات صغيرة من قياس (7 × 12) سم. واحمل هذه البطاقات معك، وعندما تسمع فكرة جيدة دوِّنها على بطاقة منها، حيث إنّ (مَلْمس) هذه البطاقات و(وجودها المادي)، سيجبرانك على التأمل فيها عندما ينتهي اليوم، إضافة إلى أنّ عملية كتابة الأفكار نفسها تساعدك على تذكر هذه الأفكار ومعالجتها في ذهنك. زِدْ على ذلك أنّ وجود البطاقات الفارغة في جيبك يساعد على تذكيرك بالبحث عن أفكار جديدة، وعلى الإصغاء جيدًا إلى هذه الأفكار عندما تسمعها، وهذا أمرٌ مهمّ.



اجمع بين الإبداع والنتائج

يعدّ التفكير الناقد قاعدة في العالم الأكاديمي، ويعدّ طرح الأسئلة أمرًا مطلوبًا على الدوام، حيث يكون وضع الأفكار موضع التساؤل هو الخطوة الأولى في معظم الجامعات، وأما الخطوة الثانية، فهي وضع الأسئلة نفسها موضع التساؤل أيضًا. ونتيجة لذلك، اكتسب العالم الأكاديمي سمعة عدم الحسم والانفتاح على الاحتمالات المختلفة، وهذا يعني التثاقل وبطء الحركة، أما في الصناعة والأعمال، فإننا نفضل وضع مواعيد نهائية محددة، ونفضل إنجاز المهام والتركيز على التنفيذ، ويساورنا القلق دائمًا من أنّ التفكير في الفكرة من الممكن أن (يوقف) العملية. لذا، عليك الجمع بين المنهجيتين؛ حتى تكون واثقًا من أنك تفكر بصورة مبدعة، وتحصل على النتائج أيضًا، واطرح كثيرًا من الأسئلة، ولكن لا تسمح لهذه الأسئلة بإعاقة الحركة، إذ يجب أن تدفعك هذه الأسئلة صوب مخرجات واضحة تستطيع الدفاع عنها.

⚙⚙⚙

خذ إجازة لتظل مبدعًا

تبيّن الدراسات أنّ الدماغ الذي يستريح قليلًا يكون قادرًا على الخروج بأفكار جديدة أكثر من غيره، لكنّنا نشعر في أحيان كثيرة بحاجتنا إلى مزيد من التركيز، وعليه، حاول أن تحصل على استراحات ذهنية بعيدًا عن البريد الإلكتروني والمواعيد النهائية، واسمح لعقلك بالتجول على هواه قليلًا، فمن الممكن أن تكون هذه الاستراحات عظيمة الأهمية؛ لأنّها تُبقيك مبدعًا منفتحًا على أفكار جديدة، فيمكنك أن تحظى باستراحة قصيرة في يوم عصيب ومزدحم، أو يمكنك أيضًا أن تختار استراحة إبداعية أطول من ذلك كل أسبوع، أو كل شهر، أو سنة. وبصرف النظر عن المدة، احرص على منح ذهنك الفسحة اللازمة للتفكير في المدى البعيد والصورة الكبيرة الشاملة.

۞۞۞

اتّخذ قرارات بارعة

سواء كنت ممن يؤمنون باتخاذ القرارات بصورة حاسمة وسريعة، أو بمزيد من الحذر والتأني، فإن عليك تجربة هذه النصائح التي تهدف إلى مساعدتك على الوصول إلى نتائج أفضل، وعلى تجنب (فِخاخ) القرارات:

- **فكّر بتعقّل في أثناء العمل:** صنع القرار هو عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات. وكي تتخذ أفضل القرارات، عليك بالتوصل إلى المدخلات الفضلى عن طريق الحصول على آراء أشخاص موثوقين وأفكارهم، يعرفون مجال العمل معرفة جيدة.

- **قرّر كيف ستقرِّر:** غالبًا ما تحدث المشاحنات في أثناء عملية إتخاذ القرار. وعليه، كن واضحًا مع نفسك ومع الآخرين، في الخطوات التي ستتخذها للوصول إلى القرار.

- **طالب بالتنوع:** إنّ كثرة (الاتفاق) أمرٌ خطير، لأنّك في حاجةٍ إلى الأفكار المخالفة. لذا، امنح رأي الأقلية مكانًا، أو عيّن شخصًا يقوم بوظيفة محامي الدفاع (محامي الشيطان)، حيث إنّ الإصغاء إلى (الطرف الآخر) يعطيك فرصة التوصل إلى إجابات أكثر يقينًا.

❁❁❁

كن واثقًا في مهارات اتخاذ قراراتك

إنّ المعرفة قوة، لكنّ قدرًا زائدًا منها قد يحرمك هذه القوة، فعند حلّ المشكلات، يجمع كثيرٌ من القادة كمّية وافرة من المعلومات، ويجرون تحليلات معمّقة؛ أملًا في الحصول على الإجابات الصحيحة، ولكن، قد يؤدي هذا إلى (شلل تحليلي)، أو إلى إجابات مستندة إلى البيانات لكنّها غير منطقية! وغالبًا ما تأتي أفضل الإجابات من خلال تخمينات واعية، مستندة إلى تجارب سابقة، ومدعومة بمعلومات ورؤى جديدة. وعليه، لا تثق كثيرًا بتحليل المعلومات وحده، ولا تُهمل في الوقت ذاته مهاراتك في اتخاذ القرار، وتذكر دائمًا أن تتحقّق الإجابات، من خلال إحساسك الداخلي قبل أن تنطلق إلى التنفيذ.

❁❁❁

ابحث عن الوقت الإضافي

تجبرنا الأزمات والأحداث الخاصة على إيجاد وقت إضافي في نهارنا، من أجل مهام لابدّ منها، لكن هذه الساعات الثمينة - خلال الأسبوع العادي مثلًا - تكون مدفونة بين كثير من الاجتماعات غير الضرورية، والمقاطعات، وانعدام الكفاية، فلا تنتظر حتى تأتيك حالة طارئة أخرى.

وفيما يأتي طريقتان لاستعادة الزمن المفقود:

- **حلّلْ برنامجك الزمني(مفكرتك اليومية):** انظر إلى الشهر الماضي، ما الاجتماعات التي كانت ضرورية فعلًا من أجل مساعدتك على التقدم صوب أهدافك؟ انظر إلى الشهر القادم، واحذف اللقاءات التي تستطيع تجنبها.
- **اطلب الملحوظات الراجعة:** غالبًا ما تكون أسوأ الأنشطة التي تهدر الوقت خفية بالنسبة إلينا، اطلب إلى موظفيك وزملائك تحديد المهام التي تستطيع الحدَّ منها أو إلغاءها تمامًا.

۞۞۞

تدبّر أمرك بالحدّ الأدنى
من الوقت

هل تحاول جاهدًا أن تكون مديرًا أو مشرفًا جيدًا، لكنك تشعر بأنك لا تملك وقتًا كافيًا لتفعل ذلك بصورة حسنة؟ لا تتورّط في الظن أنّ القيادة أمر (إضافي) يأتي فوق أعمالك اليومية كلها، إذ إنّ المهم (كيف تقود)، وليس (كم) هذه القيادة!

وإليك ثلاث طرائق (لزيادة) إدارتك بأقل ما يمكن من الوقت:

- **حوّلِ الوقت غير المُسْتغل إلى وقت للتطور**: ابحث عن كلّ مدّة زمنية مهما قصرت خلال اليوم، عندما تتحدث من خلالها مع شخص ما، وحوِّلها إلى فرصة لتدريبه. هل انتهيت من أحد اجتماعاتك؟ استغل هاتين الدقيقتين لتزويد موظفك بتغذية راجعة عن هذا الاجتماع.
- **كن موجودًا في أماكن عمل الآخرين:** اذهب مرة كلّ يوم إلى مكتب شخص ما لم تتحدث معه في المدّة الأخيرة، وخصّص دقيقتين لسؤاله عمّا كان يفعله.
- **تواصل مع شخصين اثنين في كلّ يوم:** أرسل في كلّ يوم بريدًا إلكترونيًّا إلى شخصين التقيتهما في ذلك اليوم، واعرض عليهما ملحوظاتك عن اللقاء، سوف يفيدك هذا في المحافظة على التزام الموظفين الذين سيعرفون أنك تحاول تطوير مهاراتهم.

❁❁❁

زدْ إنتاجيّتك

نحن نعيش في عالم مشتت له متطلبات كثيرة. وهذا ما يجعل أن تكون منتجًا يبدو مهمة مستحيلة أحيانًا.

فيما يأتي ثلاث طرائق لإنجاز مزيد من غير استنفاد طاقتك:

● **لتكن لديك قائمة واحدة بالأشياء التي يجب أن تفعلها:** اجمع ما تريد القيام به كله، وما عليك القيام به كله في مكانٍ واحد، حيث إنّ تسجيل هذه الأشياء يساعدك على إزاحتها عن ذهنك؛ ما يفسح مجالًا للتشديد على المهمّة التي تقوم بها الآن.

● **اعمل أهمّ الأشياء أولًا:** قبل أن تترك عملك في المساء، عليك أن تحدد الشيء الذي لا بدّ من إنجازه في اليوم القادم، اعمل هذا الشيء أولًا منذ الصباح، عندما تكون في قمّة طاقتك، وعندما تكون المثيرات التي تُشتّت انتباهك قليلة.

● **رتّبْ وقتك من أجل القيام بالأشياء الأقلّ إلحاحًا:** من السهل أن ينسى المرء نفسه في غمرة الأشياء الضاغطة والمُسْتعجلة في كل يوم؛ لذا (احجز) وقتًا في مفكرتك اليومية للقيام بالأشياء التي من الممكن أن تأتي أشياء غيرها، فتدفعها جانبًا، وذلك من قبيل الكتابة، والتفكير الإبداعي، أو بناء العلاقات.

❁❁❁

نفّذ قائمة الأشياء التي
يجب أن تقوم بها

إنّ الانضباط الذاتي أمرٌ صعب، جرّب الاستفادة من هذه النصائح الثلاث؛ لتتمكن من العمل بصورة أكثر كفاية كل يوم:

● **أنجز ثلاثة أشياء قبل الظهر:** تبيّن الإحصائيات أنّ الفريق الذي يحقق تقدّمًا جيدًا في عمله قبل بلوغ منتصف الوقت، هو الفريق الذي يحظى بفرصة كبيرة للفوز في آخر المطاف. تمتع بوجبة الغداء وأنت تعرف أنك أنجزت ثلاث مهام في الأقل صباحًا.

● **حدّد تسلسل الأعمال من أجل تحقيق السرعة:** قسّم المشروعات إلى أجزاء، وابدأ بتنفيذ الأجزاء التي تستغرق وقتًا طويلًا، واحرص على أن يكون الجزء اللاحق أقصر من السابق، فإذا تركتَ الأجزاء التي تستغرق وقتًا أطول حتى النهاية، فمن المرجّح أن تنفد طاقتك قبل أن ينتهي يومك.

● **تعامل مع مهام متشابهة في وقتٍ واحد:** ينحو عقل الإنسان إلى التكرار دائمًا، ويمكنك أن تحقق شيئًا من قوة الاندفاع من خلال تنفيذ (مشروعات) متشابهة في وقتٍ واحد.

❁❁❁

أعطِ الأفضلية لقيمة العمل
وليس لحجمه

تثبت البحوث أنّ تعدد المهام يؤدي إلى مخرجات متواضعة، فإذا خصّصت اهتمامًا أقل مما يجب لمهمة تعدّ جزءًا من مجموعة مهام كبيرة، فسوف تفشل في فعل أيّ شيء بصورة حسنة، لكن الإجابة لا تكمن في القيام بمهمّة واحدة في الوقت الواحد أيضًا، حيث إنّ أسلوب المهام المنفردة أسلوب بطيء أكثر مما يجب، ولا يساعدك على النجاح في عالم اليوم الذي يتّسم بالسرعة، وعليك، بدلًا من ذلك، بتجديد المهام التي من شأنها إيجاد أكبر قيمة، وأن تشدِّد عليها تحديدًا، فمن خلال تقديم القيمة على الحجم، وحصر الانتباه على القضايا التي تتمتع بأهمية حقيقية، فإنك تزيد جودة عملك، وتزيد القيمة التي تنتجها في آخر الأمر. لكن، ماذا نفعل بتلك المهام كلها التي لم تفلح في دخول قائمة المهام ذات القيمة المرتفعة؟ ضعها ضمن قائمة (يُنفَّذ فيما بعد)، وإذا كانت هذه المهام لا تصل دائمًا إلى قائمة المهام ذات القيمة، فعليك أن تسأل نفسك: (لماذا أقوم بها أصلًا؟).

۞۞۞

طوّر ذهنيّة النّموّ لديك

ننفق جزءًا كبيرًا من وقتنا وطاقتنا في أثناء العمل على محاولة تجنب الفشل، لكنّ هناك كثيرًا من الناس الذين يعدّون حالات فشلهم جزءًا مهمًّا من آلية تقدّمهم وتعلّمهم. اعتمد ذهنية تتجه صوب النمو والتطور، وانظر إلى الفشل على أنه جزء من عملية تطوير المهارات؛ لأنّ الإنسان الذي يحمل هذه الذهنية، يشعر بأنه يقوم بأمر ذكي عندما يتعلم، وليس عندما ينجح في عمله فقط. لا تقتصر على فعل الأشياء التي تعرف جيدًا أنك تستطيع القيام بها؛ لأنّك لن تحقق تطوّرًا على هذا النحو! وحاول بدلًا من ذلك القيام بأشياء تتجاوز قدراتك، وضع لنفسك أهدافًا كبيرة لست متأكدًا من أنك تستطيع بلوغها فعلًا، فقد تفاجئ نفسك، وتنجح في هذه المهام، أمّا إذا فشلت، فإنك تكون تعلمت شيئًا جديدًا.

❁❁❁

أنجزِ الأهداف قصيرة المدى

غالبًا ما ينصبّ تركيز الجهود الرامية إلى التطوّر على كيفية التمكّن من إنجاز الأهداف المتعلقة بالسيرة المهنية للشخص على المدى البعيد، لكن النجاحات قصيرة المدى شديدة الأهمية لتحقيق خطوتك اللاحقة، وللاستعداد من أجل تلك الطموحات على المدى البعيد.

فيمايأتي ثلاثة أساليب (فورية) لبناء خياراتك في حياتك المهنية:

- **اعتمد على نقاط قوّتك:** أنجز كثيرًا مما تستطيع فعله جيدًا، ففي مرحلة مبكرة من حياتك المهنية، يكون من المنطقي أن تحاول فعل (شيء من كل شيء)، وأن تسعى إلى الدفع باتجاه التطوّر في مجالات ضعفك، لكن من الأفضل عند الوصول إلى نقطة معيّنة، أن تشدِّد على المجالات التي تتمتع فيها بالقوّة فعلًا.

- **عزّز (اسمك):** اختر أنشطة خارج نطاق العمل من شأنها تطوير صورتك وتحسينها، التي تود أن تنقلها إلى الآخرين. على سبيل المثال: تطوع للمشاركة في لجنة بناء المدرسة إذا كنت ماهرًا في إدارة المشروعات، واحصل على تجربة أكثر اتساعًا وعلى خبرة في أساليب التواصل مع الآخرين؛ من أجل تعزيز قدراتك في العمل.

- **أنشئ مسارًا للنجاح:** حاول أن تُحيط نفسك بأشخاصٍ تحتاج إليهم؛ للقيام بعملك بصورة جيدة، حيث يجب أن يدرك الناس القيم والأهداف المشتركة فيما بينهم، قبل أن يتشاركوا في الأمور التي يعرفونها، هذا يعني أن تستثمر في هذه العلاقات.

⚙⚙⚙

تجنّب عقلية السيطرة

إنّ المديرين الذين يحاولون التدخل في كل شيء تفصيلي يسيئون إلى شركاتهم وموظفيهم وأنفسهم أيضًا، والأسوأ من ذلك كله، أنّهم غالبًا ما يمنعون شركاتهم من النمو، فإذا كنت تحاول تنمية شركتك أو وحدة عملك حقًّا، فإن من أفضل الأشياء التي تستطيع القيام بها أن تتوقف عن محاولة ضبط كل شيء والتحكم فيه.

وفيما يأتي أمور تساعدك على القيام بذلك:

- **انقل عملية صنع القرار إلى مستوى أدنى:** إذا كنت مَن يتّخذ القرارات كلها، فإنك بذلك تعرقل عمل شركتك. وعليه، انقل مسؤولية صنع القرار إلى أدنى مستوى ممكن.
- **تقبّل احتمال حدوث أخطاء:** حيث يعني تشارك المسؤولية مع الآخرين أنّ الأشياء لا تجري دائمًا وفقًا للخطة. لذا، ساعد موظفيك على الاستعداد لتجنب وقوع الأخطاء، وذلك من خلال الوضوح فيما يتعلّق بتوقعاتك، وكذلك من خلال إعطاء الموظفين الأدوات اللازمة لكي يقوموا بأعمالهم بصورة حسنة.
- **ابنِ (جماعتك):** تتطلّب قدرتك على التخلي عن السيطرة والضبط، وجود أشخاص تثق فيهم فعلًا. لذا، استثمر وقتك ومواردك في تطوير هؤلاء الموظفين (النجوم).

⚙⚙⚙

تخلّى عن إدارة الشؤون
الصغيرة بنفسك

إنّ حرصك على تدريب نفسك تجنّبَ الإفراط في إدارة الأشياء الصغيرة المخصوصة بالآخرين أمرٌ مهم، لكنّ التعامل مع ميلك إلى المبالغة في ضبط أمورك الصغيرة، من الممكن أن يكون أكثر صعوبة.

وفيما يأتي ثلاث طرائق لمنع (مدير الأشياء الصغيرة) الموجود في داخلك من عرقلة عملك:

- **وجِّه نظرك مصوبًا إلى (الجائزة) دائمًا:** لا تشدِّد على التفاصيل قبل أن تتضح لك الصورة الكبيرة، واحرص على تذكر الهدف العام للمشروع باستمرار، وقاوم إغراء التعمّق في الأشياء الصغيرة.
- **لا تشغل نفسك بإعادة التخمين:** إذا كنت ممن يغيرون اتجاه المشروع في منتصف المسار فلن يؤدي ذلك إلا إلى إزعاجك وإزعاج الآخرين ممن يعملون معك. وعليه، أنجز مرحلة متكاملة من المشروع قبل اتخاذ أيّ قرار بتغيير المسار.
- **أدِرِ الأشياء الصغيرة عندما يأتي وقتها:** يتطلب كلّ مشروع تقريبًا شيئًا من العمل التفصيلي، وعندما تصل إلى تلك النقطة، فبإمكانك أن تُطلق العنان (لمدير الأشياء الصغيرة) الموجود فيك حتى يعالج الأمر.

❁❁❁

كيف تتجاوز استنفاد قواك؟

إنّ الوقوع في حالة استنفاد القوى أمر في غاية السهولة، ويشعر الإنسان عند ذلك بالإنهاك وقلة الكفاية، وتصبح نظرته تجاه الأمر كلّه لا مبالية، وهذا ينبع من زيادة حجم المعلومات، و(الانشغال) الدائم، والسعي المستمر إلى (اللحاق بالوقت).

ومن الأساليب المفيدة في تجنّب الوصول إلى هذه الحالة البحث عن طرق لاستخدام الموارد المتوافرة بمزيد من الحكمة. على سبيل المثال، يمكنك إحالة المسؤوليات إلى الموظفين الذين يعبرون عن توقهم إلى تطوير مهارات جديدة، قاوم الدافع الذي يغريك بالانشغال بمهام ملحة لكنها غير مهمّة (كالإجابة عن رسائل البريد الإلكتروني مثلًا)، وبدلًا من ذلك، رتّب يومك من خلال تخصيص أوقات محددة لتفقد البريد، والرّدّ على المكالمات الهاتفية.

❁❁❁

تحكّم بالتوتر بمواجهته

لقد سمعت حتى الآن كلامًا كثيرًا عن الآثار المؤذية الناجمة عن التوتر، لكن، كيف يمكن أن نتعامل مع التوتر إذا كانت له مصادر دائمة في حياتنا اليومية؟ أولًا، انتبه إلى كيفية استجابتك إلى التوتر، فإذا كانت استجابتك تتجلى بالقيام بأشياء منتجة مثل تنظيف المنزل، أو الإكثار من تفقد عمل الفريق، فتستطيع عندها أن تعدّ نفسك محظوظًا، لكنّ الحالة الأغلب أن يتجلى الإجهاد من خلال ردود أفعال غير صحّية، انتبه إلى هذا! إنّ الإفراط في إدارة الأشياء الصغيرة واحد من ردود الفعل على حالة الإجهاد والتوتر هذه، وكذلك تقديم اقتراحات متهورة، واتخاذ قرارات من شأنها تغيير أمور أساسية في وقت غير مناسب، فإذا كنت ممن يفعل هذه الأشياء، فتتوقّف قليلًا، (التقط أنفاسك)، حيث إنّ الانتباه جيدًا إلى سلوكك يساعدك على إيقاف ردود الأفعال تلك، قبل أن يصبح لها أثرٌ ضارّ.

❁❁❁

توقف عن العمل، واستمتع قليلًا

لست مضطرًا إلى التقاعد المبكر حتى تتوقف عن العمل، وما عليك إلّا أن تأخذ (عملك) إلى خارج العمل، حيث يمكنك الاستمتاع في أداء عملك من خلال الأمرين الآتيين:

- **اعثر على الأشخاص الذين تستمتع بالعمل معهم:** نعرف جميعًا أنّ المرء لا يستطيع دائمًا أن يختار الأشخاص الذين يعمل معهم، لكن عليك إن استطعت أن تختار المشروعات التي تسمح لك بالعمل مع أشخاص تثق فيهم، وتحترمهم، وتستمتع بقضاء الوقت معهم.

- **اعثر على مشكلات تستمتع بحلها**: نقول مجددًا: قد لا تحظى بفرصة الاختيار، لكن عليك بالبحث عن مشروعات تجدها ممتعة لك، وتجد في نفسك حماسة تجاهها. إذا لم تكن مشروعاتك الحالية تحمل أي إثارة لك، فاقترح مشروعًا جديدًا تديره.

۞۞۞

خذ استراحة

يحتاج كل واحد منا إلى استراحة، لكن بيئة حياتنا الحالية من الممكن أن تجعل الإجازات أمرًا غير مناسب للشركة (وغير مناسب لميزانية المرء الشخصية أيضًا). وعليه، ابحث عن طرق تجعلك تحظى بأوقات للاستراحة والتقاط الأنفاس.

إليك ثلاثة أشياء تستطيع القيام بها في ساعة واحدة أو أقلّ من ساعة:

- **مارس تمارين رياضية:** حقّق ذلك عن طريق الالتحاق بفصل صباحي للتدريب الرياضي، أو عن طريق ممارسة تمارين رياضية خلال استراحة الظهر.
- **أغلق هاتفك النقّال:** حتى لو كان ذلك خلال ساعة فقط تقوم فيها بنزهة على الأقدام، أو تتناول الطعام برفقة أصدقاء، فمن شأن هذا الوقت (الهادئ) أن يساعدك على تجمع شتات ذهنك بصورة أفضل عندما تعود إلى عملك.
- **حلّ بعض الكلمات المتقاطعة:** تظهر الدراسات أنّ الكلمات المتقاطعة تساعد المرء على تمرين عقله، ويمكنك أن تحلّ الكلمات المتقاطعة في أثناء تناول الطعام، بحيث تعطي لنفسك (استراحة عقلية).

❂❂❂

لا تسمح بتحوّل نقاط القوّة
إلى نقاط ضعف

هناك كثير من الخصائص التي أوصلتنا إلى ما نحن عليه الآن، لكنها قادرة على أن تعيدنا إلى الوراء أيضًا. لذا، انتبه إلى هذه الخصائص الثلاث التي من الممكن أن يكون لها ذلك الأثر المزدوج:

● **الإصرار والمتابعة:** يؤدّي الاستعداد للمواصلة والاستمرار على الرغم من العقبات إلى كثيرٍ من الابتكارات العظيمة، وغالبًا ما يكون أيضًا أساسًا لبدايات ناجحة فعلًا. لكن هذا الإصرار يمكن أن يتحوّل بسهولة إلى نوع من العناد الذي لا مبرر له. لذا، التزم بأفكارك عندما تعرف أنك على حق، وعندما تتوافر لديك أدلة تدعم ذلك، وعليك بأن تكون مستعدًا لترك ذلك (الموقف من قضية معينة) عندما يظهر لك ما يشير بضرورة إعادة التوجيه، أو بضرورة الحصول على مساعدة.

● **الضبط والتحكم:** إن المراحل الأولى من نمو الشركة تفرض على مؤسسها أن يشارك في عملياتها كلها، لكن الشركة تنمو، ويصبح هذا الانتباه الشديد إلى التفاصيل أمرًا معيقًا لإنتاجية المرء، ولإنتاجية الشركة أيضًا. أدرك أهمية تفويض الآخرين ببعض الصلاحيات، تخلَّ عن التحكم والسيطرة عندما يأتي وقت ذلك.

● **الولاء:** تنشأ بالضرورة روابط وثيقة بين الأشخاص الذين يعملون معًا يومًا بعد يوم، ومن الممكن لروابط الولاء هذه أن تعطي ثمارًا رائعة. ولكن عليك أن تعرف أنّ هذا الولاء من الممكن أن يشوّش أحكامك أحيانًا، وذلك عندما تُقيّم قدرات أصدقائك، وتحدّد الثغرات الموجودة في مهاراتهم.

❁❁❁

غيّر من سلوكك

إنّ قيام المرء بتطوير نفسه حتى يصبح قائدًا ليس بالأمر السهل؛ لأنّ تغيير السلوك أمر شاق يستهلك وقتًا، وقد يُشعِر الإنسان باليأس والقنوط، لكنّ التخلص من العقبات الخمس الرئيسة التي تعترض سبيل التغيير من الممكن أن تجعل طريقك إلى التطوير الذاتي أفضل.

- **تمتع بإحساس الملكية:** إذا لم تعتقد أنّك تستطيع التغيير، فلن تكون قادرًا على ذلك. وعليه، آمن بقدرتك على التغيير، وأن تشعر بأنك (تملك) الأمر قبل أن تبدأ.

- **كن صبورًا:** إنّ الوصول إلى نتائج إيجابية دائمة يقتضي وقتًا، وقد يمتد هذا الوقت بما يزيد على (50%) أو (100%) مما يظن معظم الناس في بداية الأمر.

- **تقبّل الصِعاب:** التغيير الحقيقي يقتضي عملًا حقيقيًّا، وعليك بأن تكون مستعدًا عندما تنطلق؛ لمواجهة تحديات لم تتوقعها.

- **قاوم تشتيت انتباهك عن الهدف:** يحدث دائمًا أن يأتي أمر (أكثر أهمية). وعليه، اجعل من تطورك أولوية قبل أيّ شيء آخر، وارفض السماح لعوامل التشويش أن تحرفك عن طريقك.

ثابرْ: عليك بعدم استعجال إعلان نصرك عندما ترى أول بشائر النجاح، حيث إنّ التغيير المستدام يتطلب مثابرة طوال العمر.

❁❁❁

اطرد نفسك

يمكن أن يكون إجراء تغييرات في الشركة أمرًا مفيدًا لها، على الرغم من أنه قد يسبب بعض الانقطاعات، فقد تأتي الشركة بمنظورات جديدة لعملها، وتطلب إلى القادة النظر إلى أدائهم نظرة متفحصة، فلا تنتظر حتى تتورط الشركة في متاعب، بل (اطرد نفسك)! افترض نفسك مفصولًا عن العمل، وفكّر في الأشياء التي يتعيّن عليك القيام بها. إذا أردت أن تبدأ مهام عملك من جديد، فما الذي ستفعله بصورة مختلفة، إذا كان هذا هو يومك الأول في العمل؟ إنّ هذه الخطوة إلى الخلف قادرة على مساعدتك على تقييم الإستراتيجيات والمنهجيات التي تعتمد عليها الآن، إضافة إلى رؤية أمور تصعب رؤيتها عندما تكون ثابتًا مستقرًا في مكانك، إضافة إلى أنّ هذه الطريقة تعيد شحنك بالطاقة للتحديات التي تنتظرك في قادم الأيام.

۞۞۞

استفد من دماغك الاستباقي

تبيّن الدراسات أنّ الذاكرة الجيدة تساعد المرء على (الإبحار) في المستقبل، حيث إنّ القدرة على توقع المستقبل ومناقشته في عالم الأعمال، تتطلب وجود مزية محدّدة، تُسمّى الذهنية الاستباقية، التي تستخدم التفاصيل من تجارب الماضي، لتقيم محاكاة بينها وبين ما يحيط بنا حاليًّا. وعند ذلك، فإنّها تساعدك على تحديد مكان وجودك الحالي، وتصوّر الاحتمالات المتعلّقة بالمستقبل أيضًا. لقد ولدنا جميعًا بعقول قادرة على التفكير الاستباقي، لكن الأشياء الثلاثة الآتية يمكن أن تطوّر أداء دماغك في هذه الناحية:

- **امنحْ دماغك كثيرًا من العمل:** أنشئ مجموعة غنية من المعلومات التي تستمد منها ما تحتاج إليه، ودع عقلك على احتكاك دائم بتجارب وبحالات متنوّعة.
- **استعرْ من الآخرين:** تعلّم كلّ ما تستطيع تعلمه من تجارب الآخرين، عن طريق التحدّث مع الناس والاحتكاك بهم، وكذلك عن طريق القراءة عن تجارب حياتهم.
- **دَعْ ذهنك يتجوّل:** إنّ الوقت الذي تمضيه من غير تشويش أو إزعاج يمنح ذهنك الفسحة اللازمة لتذكر تجارب الماضي، وإعادة تجميعها وتركيبها بطرقٍ تساعدك على توقّع المستقبل.

❁❁❁

تعلّم كيفية فكّ أسرار النجاح،
والوصول إليه

لا يتوقف النجاح في عالم الأعمال على امتلاك المرء أفضل الإجابات، ولكنّه يتوقف على امتلاك حلول قابلة للتنفيذ، وهذا يتطلّب تطوير فهم القواعد غير المكتوبة في المؤسَّسة. وكي تصبح أكثر إقناعًا وتأثيرًا، عليك بتمييز الأشخاص المهمّين والأشياء المهمّة فعلًا. لذا، اسأل الأشخاص الناجحين في شركتك عن المنهجيات والعلاقات التي ساعدتهم أكثر من أيّ شيء آخر، وكن فضوليًّا لتعرف كيفية قيام الناس بالأمور، ولاحظ طريقة العمل الداخلي في المشروعات والمبادرات التي لا تشارك فيها، عن طريق بناء علاقات مع الأشخاص المتنفّذين في المؤسّسة؛ لأنّ ما تجمعه كلّه من هذه المعلومات، من الممكن أن يسهم في نجاحك مستقبلًا.

❁❁❁

حدّد وقتًا لإعادة النظر

إن سؤالك لنفسك عمّا إذا كان القرار الذي اتخذته صائبًا، يعدّ طريقة مفيدة لمعرفة أنك على المسار الصحيح. لكن إعادة النظر في الوقت غير الصحيح، من الممكن أن توقعك في إغراء التخلي عن التزامات مهمّة. وعليه، لا تطرح هذه الأسئلة على نفسك عندما تكون في وضع ضعيف، وبدلًا من ذلك، خصّص وقتًا لمراجعة قرارك عندما تكون في حالة ذهنية ملائمة، على سبيل المثال: لا تتساءل إن كان عليك أن تلغي عزمك على التحدّث أكثر من ذي قبل، لحظة دخولك إلى غرفة الاجتماع، ويتعيّن عليك أن تقول لنفسك: إنّك ستعيد النظر في هذا القرار بعد عشر دقائق من بدء الاجتماع، أي بعد أن يتسنّى لك وقتٌ كافٍ للاعتياد على هذه الفكرة. ومن شأن تحديد الوقت المناسب أيضًا أنّه يساعدك على إعادة النظر مرة واحدة، بدلًا من السماح للشكوك بالإلحاح عليك باستمرار.

۞۞۞

كن واثقًا، لكن لا تكن شديد الثقة

الثقة مفتاح من مفاتيح صنع القرارات الفاعلة، وحتى إذا لم يكن لديك إلا قناعات مؤقتة، فتصرّف استنادًا إليها، فإذا شككت في قرارك في أثناء تنفيذه، فاعلم أنّ قيادتك سوف تتعرّض للتآكل؛ حيث إنّ القرارات القوية تعطي إيحاءً بالثقة، وتزوّد الآخرين بالتوجيه الذي يلزمهم. ولكن، عليك أن تقاوم أيّ شيء يدفعك إلى التمسك بقراراتك أكثر مما يجب، فليكن لديك التواضع الكافي لإدراك أنّه من الممكن أن تكون مخطئًا، إذا جاءتك معلومات جديدة لم تكن تعرفها من قبل، وكن مستعدًا أيضًا لتغيير رأيك، وتصحيح مسارك إن حدث ذلك.

۞۞۞

تعافى من الأخطاء

على الرغم من أنّ معظم الناس يقبلون حقيقة أنّ الأخطاء أمرٌ لا سبيل إلى تجنّبه، فلا أحد يريد ارتكابها، والأمر الجيد أنّ حُسن التعامل مع الأخطاء والهفوات من الممكن أن ينقذ حياة المرء المهنية، حتى لو كانت هفواته كبيرة جدًّا. لذا، حاول أن تتقيد بالخطوات الثلاث الآتية، عندما ترتكب هفوة في المستقبل؛ كي تتعافى منها بصورة جيدة:

- **واجه الأمر:** من الممكن أن تكون محاولة عدم مواجهة الأخطاء أو التقليل من أهميتها أمرًا قاتلًا لمسارك المهني. كن صريحًا وشفّافًا فيما يتعلّق بالأخطاء، وتحمّل مسؤولية دورك فيها، ولا تتخذ موقفًا دفاعيًّا.

- **اعمل التغييرات الضرورية:** الأخطاء فرصٌ مهمّة للتعلم، وضّح لمديرك ولبقية المعنيين بالأمر ما الذي سوف تفعله بصورة مختلفة في المرحلة القادمة.

- **عُد إلى الأمر من جديد:** لا تسمح لأخطائك أن تمنعك من قبول الأخطار مرة أخرى، فبعد أن يصبح الخطأ خلفك، يتعيّن عليك المستقبل نصب عينيك.

۞۞۞

حدّد مهاراتك الفريدة

لدى كلّ شخص منا مهارة مميّزة، وقدرة تجعله مميّزًا عن الآخرين، ولعلك تعرف ذلك منذ سنوات، لكنك قد تكون أيضًا غير منتبه إلى أمر تستطيع القيام به بصورة جيدة حقًّا.

هذه ثلاث طرائق من أجل تحديد مهارتك الفريدة:

- **راقب استجاباتك:** من الممكن أن يقوم المرء بالأشياء التي يبرع فيها من غير أن ينتبه إلى ذلك. اسأل نفسك: ما الذي أفعله عندما أشعر بأقصى درجات النجاح أو الحماسة؟
- **انظر إلى نقاط اللقاء أو التقاطع:** قد تكون المهارة الفريدة أكثر من شيء منفرد واحد، إذ إنّها قد تكون تقاطعًا بين مهارات أو كفايات متنوعة.
- **أصغِ إلى الإشادة والإطراء:** عادة ما يكون زملاء العمل والمديرون والموظفون، والزوجة أيضًا، مرآةً جيدة تُظْهر نقاط القوة المتأصلة لديك، فلا تُهمل ما يأتيك من مديح وإطراء، بل ابحث في الأمر كي تكتشف مهاراتك الفريدة التي تلفت أنظار الآخرين.

❁❁❁

كن من قادة التفكير

لكل شخص في أيامنا هذه (مسماه الوظيفي) المخصوص به، ولكن إذا أردت أن تسير خطوة أكثر بُعْدًا من ذلك، فيتعيّن عليك أن تكون أكثر من (موظف المالية الذي يفهم في الأعمال). ميّز نفسك بوصفك شخصًا لديه منظور فريد حقًّا، يحظى بالاحترام داخل المؤسّسة وخارجها.

وإليك ثلاث طرائق لفعل ذلك:

- **احرص على بناء وجود لك على شبكة الاتصالات (الإنترنت)** إذ إنّها مكان ملائم للبدء بعرض معرفتك، احرص على تسجيل تعليقاتك على المدوّنات، واكتب ملحوظاتك الشخصيّة، وتواصل مع بقية المدوّنين من أجل إنشاء شبكة فيما بينكم.
- **حاول الفوز ببعض الجوائز:** حدّد بعض الجوائز التي من الممكن أن يكون الفوز بها أمرًا مهمًّا ضمن مجال نشاطك، ولا تخشَ من ترشيح نفسك للفوز بالجائزة، ويمكنك أيضًا أن تقنع الزملاء بترشيحك.
- **ابنِ علاقات فكرت فيها جيدًا:** لا تكون علاقاتك تحت سيطرتك دائمًا، ولكن، إن كانت لديك شهادة من مدرسة عليا أو توصيات جيدة من أشخاص مهمّين، فعليك أن تبرزها بصورة واضحة، حيث إنّ تحقيق المصداقية (بالوكالة) أمر ذو قيمة كبيرة.

❁❁❁

ركّز على مهاراتك الفريدة

عندما تعرض نفسك في (سوق المواهب)، فإنّ التشديد على نقاط قوتك اللازمة للعمل المطلوب ليس إلّا أمرًا شديد السهولة، وغالبًا ما تكون تلك المهارات من النوع الذي يملكه كثيرٌ من الناس أيضًا، ولكن، لعل مهارتك الأكثر تميّزًا شيء تقوم به من غير تفكير مسبق. وعليه، اسأل زملاءك أو أصدقاءك عن نقاط القوة التي قد تكون خفية عن نظرك، واعتمد على هذه المهارات الاستثنائية بدلًا من المهارات العامة، ووضّح لأصحاب العمل المحتملين، أو للمدير الذي يفكر في ترقيتك، تلك القيمة الفريدة التي تملكها بوصفك موظفًا، إذ لا يرغب أصحاب العمل عادة في مجرد شخص أفضل بقليل من أيّ شخص آخر؛ لأنّهم يبحثون عن شخص لديه مجموعة مهارات مميّزة حقًّا.

❁❁❁

أزل حواجزك العقلية

إذا كانت أنظارك منصبّة على أكبر وظيفة في شركتك، فمن المرجح أن يكون هناك حواجز مؤسّسية تعترض سبيلك، وقد يكون هذا صحيحًا بصورة خاصة، إذا كنا نتحدث عن امرأة لا عن رجل! لكنّ الحواجز العقلية التي تشدك إلى الخلف، من الممكن أن تكون في مثل قوة تلك الحواجز المؤسّسية، إن لم تكن أقوى منها أيضًا. وكي تحصل على ما تريد، فعليك أن تطلبه أولًا، وأن تعمل من أجل الحصول عليه أحيانًا، فلا تفترض أبدًا أنك ستتلقى معاملة عادلة أو مكافأة منصفة، إذ يجب أن تحدّد ما تريد، وأن تقدّم دليلًا على وجوب قيام الشركة بإعطائك ذلك الشي، حيث إنّ الانحياز المؤسّسي أمر حقيقي (أي أنه موجود)، وعليك ألّا تسمح لخوفك من الترقية أن يؤثّر فيك لتتخلى عن شيء ترى أنك تستحقه فعلًا.

❁❁❁

اعرض نفسك بصورة صحيحة

هل يتزايد الكلام في الشركة عن احتمال التخلي عن بعض الموظفين؟ إن كان الأمر كذلك، فإنّ قيامك بالدعاية للقيمة التي تقدمها للشركة يصبح أكثر أهمية من أيّ وقت مضى؛ حيث يعدّ عرض نفسك والترويج لها بهذه الصورة فنًّا دقيقًا. ولكن إن بالغت في الأمر، أو اعتمدت أسلوبًا ملتويًا، فقد تبدو غريب الأطوار.

قدِّم نفسك بصورة فاعلة عن طريق وصف مساهماتك تجاه رؤسائك وتوضيحها، واربط هذه المساهمات بأهداف المؤسّسة المهمّة. تستطيع أن تقول مثلًا: لقد بذلت كثيرًا من العمل المتقدّم في قاعدة البيانات المخصوصة بالعملاء، ولذلك أشعر بالرضا حقًّا، عندما أراها تؤتي ثمارها في تحقيق مستوى أعلى من وفاء العملاء للشركة، وجلب أرباح أكثر. أو: لقد بذلت كلّ ما أستطيع لتنظيم اجتماع انطلاق العمل؛ لأنني أرغب حقًّا في رؤية شركتنا تنطلق ببداية صحيحة لمشروع كبير.

❁❁❁

أتقن تقديم نفسك

إنّ تقديم المرء نفسه من خلال عرض يستغرق ثلاثين ثانية، ليس أمرًا عادلًا أو كافيًا لمن يبحث عن عمل، فعندما تكون قادرًا على التحدّث عن نفسك ومواهبك الفريدة، فإنّ ذلك يعدّ مهارةً مفيدة لبناء العلاقات، وإشاعة الثقة لدى الآخرين.

إليك ثلاث نصائح لإتقان ما يتعيّن عليك قوله عن نفسك:

- **شدِّد على ما هو مهمٌ الآن، لا على ما مضى:** ليس من الضروري أن تكون خبرتك في عملك الأخير أمرًا يفيدك التحدّث عنه أولًا، فكّر فيمن يستمعون إليك، واطرح خبراتك وتجاربك التي قد تكون أكثر أهمّية في نظرهم.
- **شدِّد على المهارات:** ليس من الضروري أن تكون لديك خلفية سابقة في مجال التسويق، حتى تكون شخصًا جيدًا في هذا العمل، تحدّث عن مهاراتك ذات الصلة بالتسويق، ووضّح كيف يمكن الاستفادة من خبراتك السابقة لمصلحة ما يمكن أن تشتغله الآن.
- **صل بين النقاط:** لا يجوز أن يبدو كلامك شبيهًا بتقديم سيرة ذاتية، بل يجب أن تعرض سيرة متماسكة متكاملة، واستعرض النقاط المهمة في تجاربك كلها، وبيّن أنّها متكاملة فيما بينها.

❁❁❁

طوّر لنفسك اسمًا قياديًّا

الاسم القيادي هو ما يخبر الناس عمّا يميّزك بوصفك قائدًا، وهو ما يوصل إليهم ما تعرضه، حيث إنّ تلخيص الصورة التي تعرضها عن نفسك من خلال عبارات محددة أمر مفيد، وغالبًا ما يكون مهمّةً تُمكِّنُك من رؤية نفسك بصورة أفضل من ذي قبل. عليك أولًا أن تجيب عن سؤالين مهمّين، هما:

- ما الذي أحب أن يعرفه الناس عني؟
- ما النتائج التي أودّ تحقيقها خلال السنة القادمة؟

والآن، ضع الإجابتين عن السؤالين ضمن الجملة الآتية: (أودّ أن أكون معروفًا بـ .... ؛ كي أستطيع تقديم ....).

بعد اكتمال هذه الجملة في ذهنك، تأكّد أنك قادر على تحقيقها، اطلب ملحوظات الآخرين فيما يتعلّق بمدى قدرتك على تحقيق أهدافك، وما إذا كانوا يرون (اسمك القيادي) مثلما تراه أنت.

۞۞۞

كيف (تصنع) الوظيفة التي تريد؟

ألا تكوّن وظيفتك الحالية حافزًا ودافعًا للمشاركة في نظرك؟ قد تكون لديك القدرة على تغييرها! ابدأ ذلك بتحديد دوافعك، ونقاط قوتك، والأشياء التي تحبها؛ كي تتمكن من الوصول إلى فهم أفضل لجوانب عملك التي من شأنها المحافظة على اهتمامك بالمشاركة فيه، وتدفعك إلى تحقيق أداء أعلى. بعد ذلك، أنشئ مخططًا بيانيًّا لوظيفتك الحالية، بحيث يتضمّن مهام عملك، ويوضّح المهام التي تقوم بها أكثر من غيرها، ثم أنشئ مخططًا للوظيفة التي تعجبك، بحيث يتضمّن الأشياء التي تريد القيام بها أكثر أو أقلّ من الأشياء الأخرى، ويوضح المهام التي تودّ إضافتها أيضًا، حيث إنّ المخطط الثاني يساعدك على توضيح الأشياء التي تريد القيام بها بصورة مختلفة. ومن المهم أن تشارك رئيسك المباشر في هذه العملية، وأكّد له أنك لن تسمح لنفسك بإهمال مهماتك الحالية، إضافة إلى أنّ المهام الجديدة التي تقترحها مهمة جدًّا للشركة.

۞۞۞

اطلب لنفسك علاوة

لعل المطالبة بزيادة الأجر أمر يرهق الأعصاب!

فيما يأتي ثلاث نصائح لجعل هذه العملية تسير بصورة سلسة، بحيث تزداد فرصة حصولك على العلاوة المطلوبة:

- **اختر الوقت المناسب:** من الأفضل أن تطرح مسألة العلاوة عندما يكون وضعك جيدًا، فكر في طرح ذلك عندما يتمكن فريقك من تحقيق نتائج طيبة، أو في نهاية مشروع ناجح، وتجنّب طرح طلبك عندما يكون رئيسك منشغلًا بأمور أخرى.
- **لتكن لديك خطة:** حدّد مقدار العلاوة الذي تريده، واحرص على أن يكون هذا المقدار واقعيًّا، وحضِّر منطقًا متماسكًا يدعم طلبك، بحيث تستخدم حقائق مستمدة من وظائف تشبه وظيفتك، وقدّم أدلة على نجاحات تحققت في الآونة الأخيرة.
- **كن واضحًا وإيجابيًّا:** شدِّد على الإيجابيات في الأشياء التي تمكنّت من تحقيقها، وتجنّب إثارة مسائل أخرى في أثناء الاجتماع، وليكن ما تريده واضحًا من غير أن يبدو الأمر كما لو أنك توجه إنذارًا.

❁❁❁

اضبط قلق الترقية

قد تكون الترقية أمرًا مرضيًا للمرء، لكنها تسبب توترًا أيضًا، فبعد أن تتلقى التهنئة من الجميع، فإنّ وقت التعامل مع التوقعات الجديدة يكون قد حان.

إليك ثلاث نصائح للتعامل مع القلق الذي يداهم أكثر الناس، عندما يخطون خطوتهم الأولى في دور وظيفي جديد:

- **حضِّر الدعم اللازم:** حدّد لنفسك حليفًا قويًّا، أو مشرفًا، أو مدرِّبًا، يمكنك الاعتماد عليه خلال الأشهر الأولى في الوظيفة الجديدة، واطلب إلى هذا الشخص أن يعطيك ملحوظاته البنّاءة الصادقة خلال تلك المدّة.
- **ضع خطةً لنفسك:** حدّد ما تخطط لتحقيقه خلال الأشهر الأولى، وكن واقعيًّا، وضع لنفسك أولويات واضحة، بحيث تكون مستعدًا لإجراء الصفقات أو المقايضات الضرورية.
- **اعرف حدودك:** تعني الوظيفة الجديدة مسؤولياتٍ جديدة، وعليك أن تكون صادقًا مع نفسك فيما يتعلّق بالأشياء التي تقع تحت سيطرتك، والأشياء التي ليست كذلك.

⚙⚙⚙

كن واحدًا من كبار قادة الغد

ما الصفات والمسؤوليات التي تحدد أكثر قادة المستقبل تأثيرًا؟ وما المهارات والمعارف التي يتعيّن عليك اكتسابها؛ كي تصبح واحدًا من هؤلاء القادة؟

● **إدارة التغيير:** يجب أن تتغيّر المؤسّسات والإستراتيجيات تغيّرًا مستمرًا لتتكيف مع تغيّر الأسواق والتقنيات وتقدّمها، إضافة إلى أنّ قادة المستقبل في حاجة إلى إتقان إدارة هذا التغيير.

● **الألفة الحقيقية بالأسواق الناشئة:** سيكون قادة الغد في حاجة إلى تحديد الإمكانات الجديدة التي توجدها الأسواق الناشئة واقتناصها، عندما تحتل هذه الأسواق مكانة مركزية في الاقتصاد العالمي.

● **القدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم:** في مستقبل يتّسم بالتغيّر المستمر، تكون القدرةُ على تحفيز الآخرين وإلهامهم بالعمل معًا لإنجاز أهداف مشتركة، مهمّةً جدًّا؛ لأنّ فرصة نجاح مبادرات التغيير تكون قليلة من غير تحقيق هذا التناسق.

مرونة الإدارة: يتعيّن على القادة أن يعملوا ضمن مؤسّسات مرنة تحقق الكفاية المثلى من غير التضحية بالجودة، وعليهم أن يوجدوا هذه المؤسّسات أيضًا.

۞۞۞

كيف تُدير فريقك؟

كن قائدًا مُلهمًا

يحتاج القادة إلى رؤية، وطاقة، وسلطة، وقدرات إستراتيجية طبيعية، لكنّ هذه الصفات لا تفيدك فيما يتعلّق ببث الإلهام في نفوس الموظفين ليقدّموا أفضل ما عندهم، ويلتزموا معك بوصفك قائدًا لهم.

إليك أربع خصائص لا بدّ لك من التحلي بها؛ كي تكتسب قلوب الناس وعقولهم وأرواحهم:

- **الإنسانية:** لا يودّ أحد العمل مع قائد (كامل). لذا، حقّق تعاطف الأشخاص الذين من حولك وتضامنهم معك، من خلال الكشف عن نقاط ضعفك.
- **الحدس:** حتى تكون فاعلًا إلى الحدّ الأقصى، يتعيّن عليك معرفة ما يجري من حولك دون أن يحدثك أحد عنه، اجمع البيانات التي لا يتضمّنها الكلام، من خلال لغة الجسد، والنظرات التي يتبادلها الناس فيما بينهم في أثناء وجودهم معًا، فهذه أشياء تساعدك على استشعار الرسائل الكامنة الخفية.
- **التعاطف الحقيقي:** أظهر اهتمامك العميق بموظفيك، ولكن لا تقبل من أحد منهم إلا تقديم أفضل ما عنده.
- **التفرّد:** أظهر للآخرين أنك قائد لا تشبه أحدًا، عن طريق إبراز خصائصك الفريدة أمام الأشخاص الذين من حولك.

❁❁❁

كن قائدًا مبدعًا

لن تنجح مهارات الأمس القيادية في عالم اليوم الذي يتّسم بسرعة الحركة والتطور، حيث لا ينجح في هذا العالم إلا قادة يحملون رؤية ثاقبة وإرادة حقيقية.

إليك خمسة أشياء يمكنك القيام بها؛ كي تنجح وتكون قائدًا مبدعًا:

- بدلًا من إصدار الأوامر، درِّب فريقك ونظِّمه في اتجاه النجاح.
- لا تقم بإدارة الناس، بل يَسِّرْ عملهم، فغالبًا ما تكون المعرفة المهنية، والخبرة، والحلول المناسبة أمورًا متوافرة. لذلك، ساعد الناس على اكتشافها.
- احصل على احترام الآخرين. عن طريق منحهم الاحترام بدلًا من مطالبتهم باحترامك.
- تعلم كيف تُدير حالات كلٍّ من النجاح والفشل على حدّ سواء.
- تصرّف بنبل، وكن متواضعًا فيما يتعلّق بنجاحاتك. ويتعيّن عليك أن تمنح شخصًا آخر فرصة للتألق، عندما تسنح لك فرصة مناسبة لذلك.

❁❁❁

مارس القيادة بثقة

إنّ الثقة مكوّن رئيس من مكوّنات القيادة الفاعلة، ومن المؤسف أنّ المرء يعرف نقاط ضعفه بصورة أسهل من معرفة نقاط قوته.

اطرح على نفسك السؤالين الآتيين للعثور على الثقة في النفس:

- **ما الذي تجيد فعله؟** ضع قائمة بنقاط قوتك، وهذه ليست شيئًا مماثلًا لإنجازاتك التي قد تسجلها في سيرتك الذاتية، إنها الأشياء التي جعلت تلك الإنجازات أمرًا ممكنًا، وكيف تستطيع نقاط القوة هذه الأخذ بيدك إلى مستقبل ناجح.
- **لماذا يجب أن يتبعك الناس؟** انظر إلى الحالات التي عمدت فيها إلى إعداد نفسك وإعداد فريقك لمواجهة تحدٍّ صعب بصورة خاصة. لماذا صدق الآخرون بقدرتك على النجاح؟ ولماذا وثقوا في أنك الشخص الذي يجب أن يسيروا خلفه؟

❁❁❁

أتقن الأمور الأساسية

هناك عدد لا يحصى من الآراء في كيفية توصل المرء إلى أن يكون قائدًا فاعلًا. ولكن من المهم عدم نسيان الأساسيات!

إليك خمس قواعد لإتقان أساسيات القيادة:

- **صُغ صورة المستقبل:** وضّح وجهة شركتك أو قسمك، واحرص على أن يفهم جميع من حولك هذه الوجهة.
- **اجعل الأشياء تحدث:** عندما تعرف وجهتك، يبقى عليك الحرص على كيفية السير صوبها، ومرّة أخرى نقول: عليك بالحرص على معرفة الأشخاص الذين حولك جميعهم، وكل ما يتطلبه الأمر لتنفيذ ذلك.
- **احرص على إشراك المهارات المتوافرة اليوم:** احصل على أحسن النتائج من الأشخاص الذين يعملون معك، وأشركهم وحثّهم على بذل أفضل ما لديهم.
- **ابنِ مواهب الغد:** اعثر على مواهب تلزمك من أجل المستقبل، واحرص على بنائها وصقلها.
- **استثمر في نفسك:** لا يمكنك أبدًا أن تكون قائدًا كاملًا. لذا، اعثر على طرق تسمح لك بمواصلة بناء مهاراتك وتطويرها كي تكون قائدًا أفضل.

حافظ على البساطة

يعتقد كلّ جيل من أجيال القادة أنه يواجه مجموعة جديدة من التحديات التي تتطلب نماذج قيادة جديدة، ولكن أن تكون قائدًا مؤثّرًا، لا يتعلق بإتقان أشياء وأساليب غامضة معقدة، بل بالمحافظة على بساطة الأمر، واتِّباع الأفكار القديمة المجرَّبة، والواضحة أيضًا، فما كان يصنع قائدًا جيدًا في الماضي، هو نفسه ما يصنع قائدًا جيدًا في يومنا هذا: الكفاية، والاهتمام بالآخرين، والميل إلى فعل الخير. وقبل أن تتخلى عن هذا النموذج القديم لتعتمد بدلًا منه آخر ماتوصل إليه في مجال الإدارة، ينبغي لك إلقاء نظرة إلى ذلك الأسلوب الجديد، فغالبًا ما تجد أنّ الرسالة هي نفسها ولكنها وُضِعَتْ في غلاف جديد.

⚙⚙⚙

تجنّب الميول التي يظهرها المديرون السيّئون

من الصعب أن يكون المرء مديرًا، ولاسيما عندما يقتضي ذلك مواجهة الميول الطبيعية التي تفصله عن الأشخاص الذين يُديرهم، حيث إنّ إدراكك وجود هذه الميول يساعدك على تجنبها.

إليك أهمّ ثلاثة ميول يجب الانتباه لها:

- **خداع النفس:** هذا الميل ليس موجودًا لدى المديرين فحسب، بل إنّ أكثر الناس يقدرون مهاراتهم بأكثر من قدرها الحقيقي. لذلك، كن واعيًا إلى احتمال قيامك بتضخيم نفسك، واعثر على طرق للحصول على ملحوظات وتقييمات تُريك مهاراتك على حقيقتها.
- **الطيش:** يخضع من يتولون مواقع السلطة لرقابة دقيقة من الأشخاص التابعين لهم، وهذا الانتباه لا يكون متبادلًا في العادة، فعندما تصبح مديرًا، لاتنسَ مواصلة الاهتمام بالعلاقة مع مرؤوسيك المباشرين.
- **العزلة.** لا يريد أحد إبلاغ المدير بالأخبار السيئة. وعليه، فإنّ المدير لا يعرف الحدث كاملًا في كثير من الأحيان. لذا، ابتكر ثقافة لا يتعرض معها حامل الرسالة لأيّ لوم أو تقريع، بل يتلقى الشكر لأنه أتى بمعلومات مهمّة.

لا تجعل من نفسك شهيدًا

المدير الجيد يحمي مرؤوسيه من التوتر ومن الإزعاجات. ولكن، لا تضع سعادة موظفيك في المقام الأول طوال الوقت، فليس من شأن تضحيتك بنفسك دائمًا. إلّا أن تجعلك تستنفد قواك، وتكره الأمر كله. إن هذا يبدو واضحًا على وجه خاص إذا كان ضمن فريق عملك أشخاص ضعيفون أو (هدّامون). وسواء كنت من عيّن هؤلاء الناس أو ورثتهم عن غيرك، فإنّ عملك هو أن تساعدهم على التطوّر، أو الانصراف إلى مكان آخر إذا لم يستطيعوا تطوير أنفسهم.

۞۞۞

كن قائدًا متعدّد الصفات

في اقتصاد اليوم الذي يتّصف بالقسوة، هل يجب أن يكون القادة حذرين منظَّمين تحليليين، أم أن عليهم أن يكونوا متعاطفين يتمتعون بالهالة الجاذبة، وبالقدرة على التواصل؟ الإجابة بسيطة: عليهم أن يجمعوا هذه الخصائص كلها معًا، وبدلًا من محاولة تصنيف نفسك ضمن إحدى فئات القادة، يتعيّن عليك استكشاف الفروق الدقيقة التي تتطلبها بيئة الأعمال السريعة الحركة؛ إذ إنّ على القادة أن يتمكنوا من إيصال رسائل واضحة بصورة واثقة مع تقديم تحليلات تدعمها، وعليهم أيضًا الاتِّسام بالحساسية تجاه الأشخاص الذين يتلقون هذه الرسائل، فلا يمكن أن تعدّ معظم الخصائص القيادية مسألة اختيار بين هذا أو ذاك؛ لأنّ الأمرين يعدّان من الجوانب المتكاملة ضمن الإدارة الناجحة.

❁❁❁

امنح مرؤوسيك ما يريدون

ينظر القادة التقليديون إلى العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بأنّها صفقة: مال مقابل عمل! وأمّا القادة الذين يؤمنون بالتحوّل، فيدركون أنّ الموظف يريد أكثر من ذلك.

فيما يأتي أربعة أشياء لابدّ منها لموظفيك لينجحوا في عملهم:

- **الحب:** قد يبدو هذا إغراقًا في الناحية العاطفية! لكن الحب يعني الاهتمام الذي يتجه تحديدًا لمصلحة الشخص المعني، فاجعل موظفيك يرون أنك تهتم بهم وبمستقبلهم.

- **التطور:** لا يرغب أحد في البقاء حيث هو إلى الأبد.لذا، ابتكر ثقافة تسمح لموظفيك بالنمو والتطور.

- **المساهمة:** حتى يشعر الموظف بالرضا، لابدّ له من معرفة أنه يسهم حقًّا في العمل الذي يقوم به مجموع العاملين، وعلى المدير أن يشدِّد على بيان كيفية مساهمة عمل كل موظف في عمل المؤسّسة كلها، وعلى أهمية هذا العمل للمؤسّسة.

- **المعنى:** يبحث الناس عن المعنى في عملهم. ولهذا، يجب إشراك العاملين جميعًا في رؤية تُظهِر كيفية مشاركتهم كلهم في تحقيق الهدف العام.

طوّر أداء الفريق

تحمل مسألة إدارة أداء الفريق تحديًّا حقيقيًّا بصرف النظر عن البيئة المحيطة بالعمل، إذ يتعيّن عليك تخصيص وقت وجهد إضافيين لمساعدة أعضاء فريقك على النجاح:

- **قدم لهم منظورات أخرى**: خفّف الضغط عنهم،من خلال تشجيعهم على المرح، وتذكيرهم بأنّ العمل ليس كل شيء في الحياة.

- **خصّص وقتًا:** عليك أن توجه اهتمامك إلى أفراد الفريق جميعهم، وليس إلى (نجوم) الفريق فقط. من السهل أن يميل المرء إلى أصحاب الأداء المتفوق، لكن النجاح يعتمد على قيام كلّ فرد بعمله جيدًا.

- **تقدّم:** عندما يسير أمر ما بصورة تخالف ما هو مخطط له، فعليك بالإقرار بوجود (نكسة) ثم مواصلة التقدّم.

- **شدِّد على نجاح الفريق:** عبّر عن احتفائك بما أنجزه الفريق كله معًا، بدلًا من الإشادة بإنجازات الأفراد فقط.

❁❁❁

قدّم الدعم إلى العاملين معك

هناك ما لا يحصى من الأخطار والعِقاب والأمور التي تلهي الناس وتمنعهم من إنجاز أعمالهم، ويفخر كل مدير جيد بأنه يستطيع حماية العاملين معه من هذه العوامل المزعجة.

إليك ثلاث طرائق تستطيع من خلالها مساعدة موظفيك على التشديد على ما هو مهم فعلًا:

- **كن موجودًا في الوقت المناسب:** يعدّ الوقت المهدور أحد أهمّ العِقاب التي تواجه العمل، وقد يكون الوقت المهدور الوقت الذي يمضيه العاملون معك في انتظار وصولك إلى الاجتماع، أو في انتظار تعليماتك، فإن كنت شخصًا مهمًّا، فهذا لا يمنحك صلاحية بتعطيل إنتاجية الفريق.
- **أوقف التدخلات:** خصّص وقتًا لموظفيك ليتمكنوا من التفكير والعمل، ولا تتوقع منهم إجابات فورية عن رسائلك الصوتية أو الإلكترونية.
- **دعهم يختلفون:** لا تحاول تفادي وقوع الاختلافات، واجعل العاملين لديك يشعرون بالأمان الكافي للتعبير عن آرائهم، حتى أمامك أنت. وعليه، تنشأ فيما بينهم (الاختلافات) إبداعية ومنتجة.

استخرج من الموظفين
أفضل ما لديهم

لا يعتمد المديرون اللامعون على ذكائهم وحده من أجل النجاح، فهم يستخدمون هذا الذكاء لمساعدة العاملين معهم على التألق أيضًا.

وفيما يأتي ثلاث طرائق يمكن من خلالها مساعدة الموظفين على الشعور بأنهم أكثر ذكاءً، وعلى العمل بصورة أكثر ذكاءً أيضًا:

- **ابحث عن الأفكار في أيّ مكان:** لا تفترض أنك تعرف من أين يمكن أن تأتي الأفكار الجديدة المبدعة كلها، وأشرك موظفيك في المشروعات، ليس بسبب مناصبهم الوظيفية فحسب، بل استنادًا إلى ما يسهمون به أيضًا.
- **شجّع الانفتاح:** هيئ بيئة آمنة تسمح للموظفين بمعرفة أنهم يستطيعون أن يفكروا، ويتصرّفوا، ويتحدثوا بصورة منطقية، وكن شديد التسامح تجاه الأخطاء؛ كي لا يحجم الموظفون عن قبول المجازفة.
- **تحدّ الموظفين بالتطوير:** امنحهم فرصًا لتوسيع دائرة تفكيرهم وسلوكهم، وضع أهدافًا تجعل كل شخص- وفيهم أنت - مضطرًا إلى تطوير مهاراته.

عبّر عن استحسانك أمام موظفيك

هناك دراسات كثيرة تتناول القدرة على التعامل مع كل شيء، من القرود الغريبة إلى الطلاب في قاعة الدرس، فمن الممكن لمصافحة ودّية أو لمسة خفيفة على الكتف، أن تعبّر عن الدعم، وأن تشيع الاطمئنان، فتجعل من يتلقاها أكثر استعدادًا لقبول المخاطرة وتطوير قدراته. وعندما تريد التعبير عن مساندتك لأحد زملائك في مرة قادمة، فتذكر أن تجعله يدرك ذلك من خلال لمسة بسيطة. وفي حالات كثيرة، يمكن لهذا التواصل أن يكون أقوى تعبيرًا من الكلمات، ولكن عليك عدم الإفراط في ذلك، حيث تكفي لحظة قصيرة فقط للتعبير عن الأمر كله.

۞۞۞

اسمح لموظفيك بالفشل

تقع القيادة الجيدة في مكان ما بين الضبط والتجاهل، ويتمثل عمل المدير في العثور على التوازن الصحيح بين الأمرين، فعندما ترى موظفًا يخطئ، فقد ترغب في التدخل، ولكن الناس لا يتعلمون من خلال إخبارهم كيفية القيام بالأمور بصورة صحيحة. لذلك، لا تتدخل، واترك الموظف يقع في الخطأ، ويرى أنه أخطأ، ثم ساعده على القيام بالأمر بالصورة الصحيحة في مرة قادمة، ويتعيّن عليك بطبيعة الحال أن تجري تقييمًا لأخطار الخطأ وعواقبه، فإن كان الموظف على وشك تقديم تقرير غير صحيح إلى المدير التنفيذي، فتدخَّل، أمّا عندما تكون الأخطار بسيطة، فاكتفِ بالمراقبة، وتحمَّل مقدارًا من الفشل الذي يزيد عما تقبل به عادةً.

۞۞۞

اقبل ارتكاب خطأ أو اثنين

قلّة هم الأشخاص الذين يكونون مرتاحين لارتكاب الأخطاء في أثناء العمل، حيث يخشى الناس أن يفقدوا احترام أقرانهم ومديريهم، ويخشون أن تتلطخ سمعتهم المهنية أيضًا، لكنّ الأخطاء هي أفضل المعلمين عادةً، فلن يتعلم موظفوك شيئًا جديدًا إذا اقتصروا على فعل الأشياء التي يجيدون فعلها، لذا، نمِّ (ثقافة صنع الخطأ)، وشجّع موظفيك على قبول المجازفة، وساعدهم على قبول هفواتهم وعثراتهم، وكن مطلعًا على ما يتعلمونه من تلك الأخطاء، وبطبيعة الحال، هناك أوقات تكون الأخطاء فيها مرتفعة الكلفة إلى حدٍّ كبير، أمّا في الحالات الأقل حرجًا، فاطلب إلى موظفيك التعامل مع المشكلات بوصفهم متعلمين لا خبراء.

❁❁❁

اصفح، ولا تنسَ

يعرف الناس جميعًا أنّ حالات الفشل أمر لابدّ منه، ولاسيّما عند الابتكار والتجديد، وإذا أردت أن يقدم الناس على المخاطرة وأن يجربوا أشياء جديدة، فإنّ احتمال الفشل يجب أن يكون مقبولًا. لكن المؤسّسات التي توصلت فعلًا إلى تنمية ثقافة تقبل حدوث أخطاء تظل قليلة جدًّا، وحتى تظهر دعمك (لارتكاب الأخطاء)، شجِّع موظفيك على الاستفادة من أخطائهم إلى أقصى حدٍّ ممكن، وحاول أن تتبنى منهجية (اصفح، ولا تنسَ)، اصفح عن الأخطاء غير المقصودة، ولكن احرص على أن يتعلم الموظفون من أخطاء الماضي؛ كي لا تتكرر في المستقبل.

۞۞۞

دافع عن موظفيك

يشعر الناس بالضعف في الأوقات الصعبة، ومن الممكن أن يتبخّر إحساسهم بالأمان والثقة بسهولة، وهذا هو الوقت الذي يصبح عنده الحرص على الموظفين والدفاع عنهم أمرًا عظيم الأهمية، إذ إنّ المدير الذي يساند موظفيه يمنحهم راحة مادية ومعنوية، ولا تفترض أنّ موظفيك يعرفون تلقائيًّا أنك لن تتخلى عنهم، قل لهم بوضوح: إنك (ستحمي ظهورهم)، ولما كانت الأفعال أكثر فصاحة من الأقوال دائمًا، فعليك باستغلال كل فرصة لكي تظهر مساندة ثابتة للموظفين، ولكي تتجنّب المواقف التي يهتم كل شخص فيها بحماية نفسه فقط.

۞۞۞

تجنّب فخّ التفكير أحادي الجانب

يريد موظفوك منك أن تتصرف وتتخذ القرارات، لكن القرارات الذكية تستلزم مدخلات من أجل اتخاذها، وإذا كنت على غرار معظم المديرين، فمن المرجّح أنك تطلب هذه المدخلات من الأشخاص الذين تعرفهم أكثر من غيرهم، من الممكن أن يجعلك هذا السلوك تجمع أفكارًا عظيمة، لكنها أفكار آتية ممن يشاركونك وجهة نظرك فقط، ما نتيجة ذلك؟ إنه التفكير أحادي الجانب، حيث يتبنّى الجميع وجهة النظر نفسها.

إنّ التفكير أحادي الجانب مناسب لجمهور المشجعين في الملاعب الرياضية، لكنه قد يوقع الشركة في المتاعب، وكي تتجنب هذا الفخ، احرص على إشعار الموظفين بالحرية (وبالأمان أيضًا)، في التعبير عن آرائهم وأفكارهم التي تخالف الاتجاه السائد في المجموعة، واخرج عن مسارك المعتاد، وابحث عن آراء بديلة تتضمن منهجيات مختلفة للتعامل مع المشكلات، حيث تأتي هذه الأبدال من (المفكرين الكبار) ومن الأشخاص الذين لا تعرفهم أيضًا.

❁❁❁

اقبل بالتوتر الناجم عن التنوّع

لا شكّ في أنّ التنوّع نقطة قوة لأيّ شركة، إذ إنّ اختلاف الآراء والأساليب والاختصاصات يعدّ نقاط قوة لفريق العمل، ولعملية حلّ المشكلات، لكن هذه الاختلافات قد تسبب أيضًا نوعًا من التوتر، فلا تحاول تقليل هذا التوتر أو تخفيفه، ويتعيّن عليك بدلًا من ذلك استخدامه بوصفه قوة؛ من أجل تحقيق الإنتاجية والإبداع معًا، واجعل موظفيك مستعدين لفهم الآخرين من غير إصدار الأحكام في الاختلافات، وأنشئ بيئة تضمّ الجميع، بحيث يشعر الموظفون فيها بتقدير مهاراتهم، ويتعيّن عليك أيضًا تعزيز المهارات المكملة التي يأتي بها ذلك التنوّع. وأخيرًا، اعترف بالنجاحات التي تنتج من التنوّع وأشد بها، فمن خلال قبول ذلك التوتر بدلًا من محاولة تخفيفه، قد يصبح الفريق قادرًا على الخروج بمزيد من النتائج الإبداعية التي تعبّر عن المخيّلة الغنية.

❁❁❁

ابنِ ثقافة الثقة

لا يجوز أن تكون القيادة عملًا فرديًّا، وعلى القادة أن يحيطوا أنفسهم بأشخاص يستطيعون تحدي أفكارهم ومعارضتها، ويستطيعون الإشارة إلى النواقص وبيانها كما هي على حقيقتها. ولكي تكون مديرًا ناجحًا، عليك بضمان وصول الآراء والمعلومات الصادقة إليك. وعليه، اترك موظفيك (يزعجونك) من خلال قيامك (بإزعاجهم)، فيجب أن تكون سياسة الباب المفتوح سياسة مقصودة. ولكن، امضِ إلى ما هو أبعد من ذلك؛ ابنِ ثقافة الثقة والانفتاح، واجعل موظفيك يرون أنك ترحب بالصراحة وتعزِّزها، وأنك تكون شاكرًا لهم كلما زاد (إزعاجهم).

۞۞۞

حُلَّ النزاعات

من الممكن أن يكون العمل ضمن فريق تجربةً تبعث على الإحباط والقنوط، ولاسيّما عندما تتحوّل النزاعات إلى خلافات شخصية واضحة، وعندما يبدأ موظفوك في مرة قادمة بتبادل (اللكمات) الكلامية، فقم بهذه الخطوات الثلاث؛ لتوقفهم عن القتال، وتصرفهم إلى العمل:

- تدخل في وقت مبكر: كلما أوقفت الأمر في وقت أبكر، كان ذلك أفضل للجميع؛ لأنّ اختلافًا بسيطًا قد يتحوّل إلى مشكلةٍ جدية في ثوانٍ معدودة عندما تكون المشاعر محتدّة.

- شدِّد على معايير الفريق: أشر إلى شيءٍ يمكن أن يتفق عليه الطرفان، أو إلى شيء قد اتُفِق عليه مسبقًا، واستخدم معايير الفريق من أجل توجيه السلوك، ومساعدة الطرفين على تحديد الأرضية المشتركة بينهما.

- توصّل إلى اتفاق مشترك: كي تتوصّل إلى توافق بين الطرفين، حثَّ أفراد الفريق على التحدّث في هذا الأمر. وعندما يضع الجميع أوراقهم على الطاولة، ساعدهم على التوصّل إلى نتيجة ودّية في نظر الجميع، وتجنّب الحلول التي تعتمد على تحقيق (القاسم المشترك الأدنى) بينهم، وبدلًا من ذلك، جِدْ حلولًا تحقق مصالح المعنيين جميعهم.

شجّع الموظفين على الانطلاق

من الممكن أن يكون وجود موظفين يتصفون ببطء ردِّ الفعل أمرًا مزعجًا حقًّا، ولا سيّما في بيئات عمل لابدّ فيها من سرعة الاستجابة والتكيّف مع التغيير. ولكن عليك عدم افتراض أنّ هؤلاء الأشخاص (البطيئين) يحاولون إعاقة التقدّم، أو مقاومة التغيير بصورة مقصودة، فقد يكون لديهم أسباب منطقية تمامًا تبرّر زمن استجابتهم الطويل. وعندما تنتظر مدخلات أحد الأشخاص في مرة قادمة، حاول أن تذهب للحديث معه، ووضّح له أنكم تحت الضغط جميعًا، وأنّ إجابته مهمة بنظرك، واطلب إليه أن يوافيك بها سريعًا خلال يوم أو اثنين، فقد يكون لدى ذلك الموظف سبب حقيقي يدعوه إلى البطء في معالجة الأمر. وعندما يدرك أنّ المسألة أصبحت بين يديه، فقد يزيد سرعته.

۞۞۞

ادفع صوب التغيير الحقيقي

من الممكن أن تبدو مهمة جعل الأشخاص يغيرون سلوكهم مهمة مستحيلة، وحتى عندما يكون التغيير إيجابيًّا، فإنّ الناس يجدون صعوبة في تقبُّل أشياء جديدة.

فيما يأتي ثلاث طرائق للتعامل مع التغيير بصورة تجعله أكثر قبولًا واستساغة:

- **شدِّد على المسرة، لا على الخوف:** قد يبدو الخوف دافعًا قويًّا في بعض الحالات، لكنه في الواقع قد يجعل الناس يتجمّدون في أماكنهم. وعليه، شدِّد على إيجابيات السلوك الجديد، وعلى المسرَّة التي يمكن أن تنتج منه.
- **ابنِ فريقًا:** على الرغم من حبنا الشديد للانعزال، فإنّ الناس يظلون راغبين في الوجود ضمن حشد. وعليه، دع شخصًا يحترمه الآخرون يصبح نموذجًا يجسد السلوك الجديد أمامهم.
- **اضبط الاندفاع:** لقد حاول أحد المصارف تشجيع ميل عملائه على الادخار، عن طريق إدخال زيادة طفيفة جدًّا على قيمة مشترياتهم من خلال بطاقات الائتمان، ثمّ وضع المصرف تلك المبالغ النقدية الزائدة في حسابات توفير للعملاء. اجعل إتقان السلوك الجديد أمرًا سهلًا عن طريق إدخاله ضمن أشياء اعتاد الناس القيام بها.

⚙⚙⚙

عليك تقييم السلوكات،
وليس النتائج فقط

عندما يتوصل الموظفون (النجوم) إلى تحقيق نتائج رائعة، فقد يقع المدير في إغراء الثناء عليهم ومطالبتهم بمواصلة ما يقومون به. ولكن عمل المدير هو أن يفهم السلوكات التي أوصلتهم إلى تلك النتائج، وعليه أن يضمن توافقها مع قيم الشركة أيضًا.

فيما يأتي طريقتان لفعل ذلك:

1. ضع تصنيفًا للنتائج وتصنيفًا آخر للسلوكات: عندما تنظر إلى التصنيفين معًا، فقد تجد نفسك تلوم الموظف الناجح على سوء سلوكه على الرغم من تحقيقه نتائج طيبة، حيث إنّ تقييم النتائج والسلوك بصورة مستقلة، هو ما يسمح لك بالتوصل إلى تقييم منصف للسلوك، من غير التشويش على تقييم النتائج في حدّ ذاتها.

2. استخدم أساليب التقييم الشاملة: إنّها الأساليب الأفضل من حيث تقييم السلوكات وأثرها في الموظفين الآخرين، استخدم النتائج التي يتوصل إليها التقييم في وضع الأهداف السلوكية التي يتعيّن أن يسعى إليها كل موظف، مثل (عامل أفراد الفريق باحترام).

قدّم تغذية راجعة أفضل

الملحوظات الراجعة أمر أساسي لتطورك المهني. إذن، ما الذي يجعل إعطاءها أو تلقيها أمرًا صعبًا إلى هذه الدرجة؟

إليك ثلاث نصائح تساعدك على تقديم نصائح راجعة بنّاءة:

1. **شدِّد على نتائج الأعمال:** وضّح ما تحتاج إليه الشركة: تطوير المواهب، وتنمية المبيعات وتطوير الخدمات، ثم ضع ملحوظاتك الراجعة ضمن إطارٍ عام يكون مؤديًا إلى تحقيق تلك النتائج المطلوبة.

2. **أكثِر من الملحوظات الراجعة:** عندما يقتصر تقديم الملحوظات الراجعة على المراجعات نصف السنوية، فإن الأشخاص نادرًا ما يتلقونها بصورة جيدة. لذا، قدّم ملحوظاتك بصورة مستمرة منتظمة، سوف تصبح أفضل قدرة على تقديم الملحوظات الراجعة، إضافة إلى أنّ الأشخاص الذين يعملون معك سوف يعتادون سماع هذه الملحوظات.

3. **كن محددًا:** حدّد السلوك الذي ترغب في تعديله تمامًا، واذكر بصورة واضحة ما تريد من الموظف أن يفعله على نحو مختلف، واستخدم أمثلة توضيحية تساعد المتلقي على فهم ما تقصده بالتحديد.

لا تكتفِ بالتواصل، بل اشرح أيضًا

يعرف الأشخاص الذين يجيدون التواصل أنهم في حاجة إلى استخدام الطاقة والحماسة لإقناع مستمعيهم، ويعرف هؤلاء أيضًا أنّ عليهم أن يوضّحوا ويشرحوا جوهر الأمر الذي يثير حماستهم إلى هذا الحدّ. وعندما تريد إيصال أمر مهمّ إلى الآخرين في مرة قادمة، احرص على إيصال الحماسة أيضًا. ولكن عليك أن تشرح الأمر بصورة واضحة، وأن تجيب عن السؤال الآتي: (ما معنى هذا؟) اشرح الأمر أو المبادرة أو المشكلة، وكن واضحًا في التمييز بينها وبين غيرها، ولا تستخدم أساليب الاستعارة والمجاز إلا عندما يساعدك ذلك على توضيح فكرتك، وأطلِع الآخرين على التفاصيل التي تدعم رأيك. بعدئذٍ، حدِّد ما تريد من الآخرين فعله، من خلال عرض توقعاتك بوضوح، وحاول ألّا تفقد انتباه مستمعيك وتشتت تركيزهم بالإكثار من التفاصيل، واحتفظ بهذه الأشياء من أجل التواصل المكتوب.

أتقن فن الحزم

من الممكن أن يعدّ المدير الذي يتمتع بثقة زائدة شخصًا مدّعيًا، يحاول فرض آرائه على الآخرين، لكن المدير الذي يميل إلى الإفراط في التساهل يمكن أن يعدّ مديرًا ضعيفًا. إن المدير الناجح هو الذي يستطيع الموازنة بين الأمرين معًا، وهذا لا يعني أنّ عليك محاولة الظهور بمظهر الشخص الواثق جدًّا طوال الوقت. وبدلًا من ذلك، عليك أن تكون مستعدًا لاستخدام الأسلوبين في الأوضاع المختلفة، فقد يحتاج موظفوك إلى أن تطرح عليهم تحديات، وتطلب إليهم إنجاز أهداف تتّسم بصعوبة خاصة، ولكن من الممكن أحيانًا أن تجد نفسك مضطرًا إلى بعض السلبية؛ حتى تسمح لهم بالتقدم إلى الأمام، فكن مرنًا! واستخدم ذكاءك العاطفي لتقرر متى يؤدي إظهار ثقتك إلى تحفيز الموظفين بدلًا من خنقهم، ومتى يكون هدوؤك وتواضعك أمرًا مناسبًا لتشجيعهم.

۞۞۞

أنشئ ثقافة التلمذة

إنّ تشجيع الموظفين شبابًا وكبارًا، على تشارك المعارف والأفكار والنصائح أمر معقول تمامًا، لكن المدرسة القديمة (النمط الذي يتوجه من القمّة إلى القاعدة، ويجري بموجبه تكليف مشرفين برعاية الآخرين وتوجيههم)، لا تحقق ذلك النجاح الذي تحققه العلاقات التي تنشأ على نحو عضوي.

على المدير أن يساعد المشرفين ومن يخضعون لإشرافهم على التلاقي، وعلى أن يعثر أحدهم على الآخر، من خلال البدء باحتياجات العمل المحددة؛ أي عندما يكون شخص ما قادرًا على المساهمة في مشروع شخص آخر أو في تحقيق هدفه؛ لأنّ ذلك يؤسّس العلاقة الأولية بصورة مريحة مفيدة. وفي وقت لاحق، عندما تصبح (كيمياء) العلاقة بين الاثنين قوية، فقد تتطور هذه العلاقة إلى نقاش أكثر اتّساعًا، يتناول أهداف التطور المهني والتطلعات الشخصية.

❁❁❁

مكّن موظفيك

يسعى القادة الناجحون إلى تمكين موظفيهم، بحيث يصبحون قادرين على اتخاذ القرارات، وتشارك المعلومات، وتحمُّل الأخطار.

فيما يأتي ثلاث طرائق تفيدك في (الابتعاد عن طريق موظفيك)، والسماح لهم بتولي (ملكية) العمل:

- **امنحهم المسؤولية والاستقلالية الذاتية:** دع هؤلاء الذين يظهرون قدرتهم على حمل المسؤولية يتولون مستويات جديدة منها، ويتمتعون بقدر من الاستقلال الذاتي في مهامهم ومواردهم.
- **شدِّد على النمو:** أنشئ بيئة عمل يحظى فيها الأفراد بفرصة لتطوير مهاراتهم، والتمتع بنتائج هذا التطوير.
- **لا تغيّر القرار:** إذا لم تكن هنالك ضرورة قصوى، فلا تشكك في قرارات الآخرين؛ لأنّ من شأن التشكيك أن يقوِّض ثقتهم، ويدفعهم إلى التراجع والتردد عندما تكون لديهم أفكار.

❁❁❁

احصر جهود موظفيك فيما يُتقنون فعله

توضع في معظم أنظمة مراجعة الأداء صورة مثالية للكيفية التي يجب أن يكون عليها الموظف، ثم تجري الإشارة إلى مقدار فشل كلّ موظف من الموظفين في تلبية متطلبات تلك الصورة، حيث نطلق على حالات الفشل هذه اسم (مجالات التطور)، ونشجع الأشخاص على تعزيز طاقاتهم من أجل تطوير تلك المجالات. لكن التحسُّن في مجالات الضعف يتطلب قدرًا ضخمًا من الطاقة، حيث يتعيّن عليك حصر جهود موظفيك في نقاط قوتهم لا في نقاط ضعفهم، وشجعهم على القيام بما يحسنون القيام به فعلًا، والأهم من ذلك كله، أن تقبل وجود نقاط ضعف لديهم، فإذا كان أحدهم غير ماهر في إعداد الصفحات المجدولة، فاطلب إلى موظف آخر فعل ذلك بدلًا منه، وإذا لم تتمكن من إعفائه من ذلك القسم من عمله، فساعده حتى يتطور بالقدر الكافي لتجنب أثر هذا الضعف السلبي في بقية نقاط قوته.

⚙⚙⚙

اعثر على المواهب المخبّأة

إنّ العثور على مواهب (خارجية) لتلبية حاجات الشركة ليس أمرًا ممكنًا على الدوام، لكنه ليس ضروريًّا على الدوام أيضًا، ومن الأرجح أنّه من الممكن أن تكتشف كثيرًا من المواهب المخبوءة لدى موظفيك الحاليين، إذا اهتممت بذلك، وطرحت الأسئلة الصحيحة:

- **حوّل الثناء إلى نوعٍ من المقابلة:** عندما تهنّئ موظفًا؛ لأنه أدّى عملًا من الأعمال بصورة جيدة، فاسأله تحديدًا عما ساعده على تحقيق ذلك النجاح، حيث إنّ بإمكانك أن تكتشف فيه نقاط قوة لم تكن ظاهرة لك من قبل، من خلال التوصل إلى فهم أفضل لأسلوب عمله .

- **اسأل عمّا يجعل الموظف يفضّل مهام أو مشروعات بعينها دون غيرها:** من الممكن أن تكون هذه التفضيلات مدخلًا إلى رؤية مواهب الموظف، فقد يستمتع الموظف بمشروع من المشروعات؛ لأنه يتضمن منتجًا يهتم به، أو لأنه يمنحه فرصة تصميم استبانات مثلًا، فمن خلال معرفة هذه الأمور، يمكن أن تصبح قادرًا على اكتشاف مواهب مهمّة.

اسأل موظفيك عن أحلامهم: اسأل الموظف عما يمكن أن يفعله، لو أتيح له البدء من جديد، فغالبًا ما تتضمّن أحلام الناس جانبًا من أنفسهم، وهو جانب لا يتحدثون عنه عادة.

❂❂❂

استخدم أسلوب التعلم بالعمل

لعلّ من أهمّ وظائف المدير مساعدة الموظفين التابعين له مباشرة على تعزيز قدراتهم القيادية وتطويرها، ومن الممكن أن يسهم التعلم من خلال العمل في هذا. ومن خلال هذا التعلم، يشتغل الأفراد على مشكلات العمل الفعلية، ويطبقون الدروس التي تعلموها للاستفادة منها في مواجهة تحديات جديدة، حيث يسير الأمر على النحو الآتي:

- خصّص للموظف مشروعًا أساسيًّا مهمًّا يجري (التخطيط له)، ويمكن أن يكون للفشل فيه آثار واضحة.

قدّم له بعض الملحوظات ذات الصلة به وبسياق تعلمه.

- قدّم له موجزًا عن تجربتك في التعامل مع المشروعات، وراجع معه النتائج التي حققها حتى الآن، وكيف توصل إليها.
- وضّح أثر النتائج في حالة الأعمال.
- ساعد الموظف على نقل الدروس المستفادة إلى مشروعات أخرى.

كلما كبر التحدي وازدادت أهمية المشروع، أسهم التعلم من خلال العمل في توسيع قدرات الموظف، وزيادة مقدار ما يعرفه.

شارك موظفيك في نجاحاتهم

يعدّ تحفيز الموظفين؛ للوصول إلى مستويات أداء أعلى تحديًا عند معظم المديرين، وغالبًا ما ينشأ الحافز الذي يدفع الإنسان إلى فعل شيء من الأشياء، عندما يشعر الشخص المعني أنّ الأمر يدعم الصورة التي وضعها لنفسه. على سبيل المثال، قد يكون لديك واحد من (نجوم الأداء)، الذين يتجاوزون توقعاتك دائمًا؛ لأنهم يقولون لأنفسهم: إنهم قادرون على التأثير في الآخرين، أو:إنهم يدققون عملهم كثيرًا؛ لأنهم لا يرتكبون أي أخطاء، حيث تستطيع تغذية هذا الحافز الداخلي من خلال فهم هذه الحالات ومساندتها، وعليك في البداية أن تفهم ما يريد الموظف أن يكون عليه، ثم العثور على التلاؤم المناسب بين احتياجات العمل الفعلية وتلك الصورة التي في ذِهن الموظف.

۞۞۞

اعمل على إدارة الأشخاص
الأكثر ذكاءً عندك

إنّ الناس الذين يملكون أفضل القدرات على إضافة القيمة في المؤسّسة، ليسوا بالضرورة من يحمل أعلى الألقاب الوظيفية أو أعلى الشهادات، إضافة إلى أنّ إدارة هؤلاء الأشخاص ليست سهلة بالضرورة. فيما يأتي ثلاثة أشياء يتعيّن عليك القيام بها، وثلاثة أخرى يتعيّن الابتعاد عنها؛ كي تتمكن من قيادة أكثر الأشخاص الموجودين ذكاءً:

- **اشرح لهم الأمور، وأقنعهم به، لا تقل لهم ما عليهم فعله:** لا ينفّذ الأشخاص الأذكياء كلمات القادة من غير تفكيرٍ فيها؛ لأنّهم في حاجة إلى فهم السبب الذي يجعلك تطلب إليهم ذلك الأمر.

- **استخدم خبراتك، ولا تستخدم موقعك الوظيفي.** إنّ هؤلاء الأشخاص لا يتأثرون كثيرًا بالمواقع الوظيفية.

- **قل لهم ما تريده منهم، ولا تقل لهم كيف يقومون به:** يستمتع الأذكياء باستكشاف طريقة القيام بالأمور، وهم يستطيعون مواجهة التحدي في أغلب الأحيان.

❁❁❁

استفد من أفضل الأشخاص لديك

غالبًا ما يعيق المدير أداء أفضل موظفيه، ويقلل من حماسته من غير أن يقصد ذلك، ولا يكون هذا السلوك الذي يسيء إلى الإنتاجية نابعًا عن نية سيئة، فغالبًا ما يكون المدير غير واثقٍ من كيفية تحفيز الشخص الذي يتمتع بموهبة استثنائية، وإذا كنت محظوظًا، ولديك أشخاص من هذا النوع في فريقك، فعليك أن تحاول تجربة هذه الأفكار الثلاث؛ لكي تحصل على أفضل ما عندهم:

- **ادفعهم إلى المستوى اللاحق:** تحدّ هؤلاء (النجوم)، وادفعهم إلى توسيع قدراتهم، واكتشف ما الذي يبرعون فيه، وما الذي يحتاجون إليه حتى يتعلموا، ثمّ صُغْ بعد ذلك مهامهم بما يتوافق مع غاياتك.

- **دعهم يتألقون:** لا تخفِ نجومك، بل امنحهم فرصة الظهور، ودع الآخرين يعرفون ما يقومون به، فعندما يبدو موظفوك في حالة جيدة، فستبدو في حالة جيدة أيضًا.

- **دعهم ينطلقون:** يحتاج أصحاب الأداء المميّز إلى فسحة للنمو والتطور، دعهم ينتقلون كما يشاؤون إذا رأيت أن هذا قد يساعد على تطورهم.

قدم تغذية راجعة إلى
أصحاب الأداء المميَّز

لا تفترض أنّ أصحاب الأداء الفريد عندك يعرفون مدى جودة عملهم.

استخدم هذه النصائح الثلاث في إعطائهم الملحوظات الراجعة التي يرغبون فيها ويستحقونها أيضًا:

- **حّدد مجالات التطور:** قد تكون مجالات التطور اللازم قليلة، وقد تكون في حاجة إلى بذل جهد؛ كي تستطيع تحديد هذه المجالات وتوضيحها للموظّف، ولكن عليك أن تساعد (نجمك) على فهم النقاط التي يستطيع أن يتطور فيها.
- **أظهر إعجابك وتقديرك:** إن الامتناع عن قول كلمة شكرًا واحد من الأخطاء الشائعة التي يسهل ارتكابها، إذ إنّ الموظف المميَّز في حاجة إلى التقدير، ويستمتع بذلك مثلما يستمتع أيّ شخص آخر.
- **أكثر من إعطاء الملحوظات الراجعة:** لا تنتظر حتى يأتي وقت المراجعة المبرمجة؛ لأنّ أصحاب الأداء العالي يتوقون إلى تلقي هذه الملحوظات بين حين وآخر وباستمرار، ومهمتك الإكثار من هذه الملحوظات، وتلبية ما يتوق إليه الموظف المميَّز.

امنح موظفيك فسحة ووقتًا

كانت مؤسّسة ماك آرثر تقدّم (منح العبقرية) لأصحاب الإنجازات العظيمه خلال ثلاثين عامًا مضت؛ لكي تساند سعيهم خلف أفكار جديدة، ولم يكن لديها قيود من حيث مقدار الأموال أو الالتزامات المطلوبة من المشارك.وعليه، فإنّ تقديم المنحة يُعدّ تعبيرًا عن الثقة في قدرة المتلقي على الإنجاز، وتعني منحه بحبوحة زمنية.

عندما يريد المدير إطلاق العنان للموظف الموهوب لمتابعة فكرة جديدة، فعليه أن يقدّم إليه منحة حقيقية، وليس بالضرورة أن تكون المنحة مالًا، إذ من الممكن أن يقدّم إليه فسحة زمنية ليستطيع التنفس بحرية ويمضي في استكشاف فكرته، وممّا تجدر الإشارة إليه، أنّ تقديم المنحة لا يؤدي إلى أفكار جديدة مفيدة في الأوقات جميعها، لكنه يعطي إشارة إلى الموظفين مفادها أنك تقدّر الإبداع، وأنك مستعد لاستثمار الزمن والموارد في رعايتة.

❁❁❁

لا تنسَ أن تُدير

يعدّ التمييز بين الإدارة والقيادة موضوعًا لنقاش مستمر دائمًا، فغالبًا ما توصف القيادة بأنها عمل أكثر تألقًا، حيث إنّ القادة يمارسون القيادة والتأثير، ويلهمون الآخرين، في حين يقوم المديرون بتنفيذ الأفكار وبالعمل (على الأرض). لكن القادة الذين يقتصر اهتمامهم على التوصل إلى أفكار كبيرة غامضة، حتى يتولى الآخرون تنفيذها، من الممكن أن يصبحوا منفصلين عن فرق عملهم وعن مؤسّساتهم أيضًا.لذا، تجنّب احتمال تحولك إلى قائد (الصورة الكبيرة فقط)، واتّخذ قرارات، وطوّر إستراتيجيات تأخذ في الحسبان قيود الكلفة والزمن التي يعيشها العالم الحقيقي، وعليك بالمشاركة في تفاصيل التنفيذ؛ لأنّ من الأسهل طبعًا أن يخرج المرء بأفكار، ويطلب إلى الآخرين تنفيذها، وعليك أيضًا بالتشمير عن ساعديك، وتفهم ما يتطلبه تحويل هذه الأفكار إلى حقائق.

❁❁❁

حفِّز الفريق

من مسؤولياتك المهمّة، بوصفك مديرًا، أن تبثّ روح الإلهام في أفراد الفريق، وأن تحفّزهم إلى تقديم أفضل ما عندهم في العمل، وعلى إجراء التغييرات الصعبة والتغلب على الصِعاب الكبرى، حيث تستطيع مهارات التواصل لديك أن تبني قدرتك على تقديم هذا الإلهام، أو أن تهدم هذه القدرة تمامًا.

وحتى يتحقق ذلك، فإنّ عليك أن تجرِّب صياغة (النداء إلى العمل) على هيئة تحدٍّ تطرحه على الموظفين، مثلًا: (نستطيع أن نقلب حالة قسمنا الذي يعاني الصعاب)، فمن شأن هذا الأسلوب أن يجعل الموظفين يدركون أنهم إذا أرادوا فريقًا جديدًا أفضل من ذي قبل، فعليهم أن يعملوا من أجله. سوف تقود التغيير أنت، لكنك في حاجة إلى دعم موظفيك ومساندتهم، وعندما تطرح التحدي عليهم، يكون عليك أن تنقل إليهم أيضًا إحساسًا بالأمل؛ لأن هذا يساعد الفريق على الإقدام على الخيارات الصعبة التي لابدّ منها من أجل البقاء والنجاح.

❁❁❁

احرص على مشاركة أفراد الفريق

يفترض أن تكون اجتماعات الفريق مناسبات للتعاون، أمّا إذا كنت أنت من يتولى الحديث، وكان دور أفراد الفريق الاستماع فقط، فإنّ ثمة شيء غير صحيح في هذه الحالة.

لديك طريقتان لتنشيط الفريق، وجعل أفراده يطرحون أفضل ما لديهم من أفكار:

- **قلّل من عرض أفكارك:** قد يغريك أن تطرح أفكارك العبقرية كلها دفعة واحدة! لكن هذا غير صحيح، إذ يتعيّن عليك طرح اقتراح أو اقتراحين فقط في كل مرّة؛ لأنّ من شأن تقليل ما تطرحه أن يمنح الآخرين فرصة المشاركة.
- **اطرح أسئلة كثيرة:** لا تقلق من كثرة الإجابات التي يمكن أن تأتيك، واطرح أسئلة عميقة تثير المناقشة، وعندما يعبّر الموظفون عن آرائهم، اطلب إليهم توضيح أفكارهم؛ كي يستطيع الآخرون فهمها.

ثق بفريقك

على الرغم من أنّ للتشكك بعض المزايا والفضائل، فإن الثقة أمر حاسم الأهمية من أجل فاعلية عمل الفريق، وحتى تزرع الثقة بينهم، وتجعلهم يثقون بك، ينبغي لك الثقة بهم أولًا. لذا، أظهر لهم إيمانك بكفاياتهم وقدراتهم، وأظهر تقديرك لمساهماتهم وثقتك بهم، عن طريق تكليفهم بمهام تحمل تحديات أكبر من ذي قبل، وعن طريق منحهم الاستقلالية التي لابد منها حتى يتألقوا، حيث إنّ القادة الذين (يختبرون) موظفيهم، يغامرون بحدوث ضرر جدّي لحسن حال الفريق كله، فالثقة طريق ذو اتجاهين، وكلما باكَرْتَ السير في الاتجاه المخصوص بك، أسرع موظفوك في السير لملاقاتك.

❁❁❁

أعطِ التوجيهات الصحيحة

في أحيانٍ كثيرة، يبذل الناس جهدًا حقيقيًّا في مشروعٍ من المشروعات، من غير أن يفهموا تمامًا كيف تسهم جهودهم هذه في تحقيق أهداف المؤسّسة بصورة عامة. لذا، عندما ترى أنّ وجهة عمل الفريق غير واضحة تمامًا عندهم، عليك أن تقوم بهذه الخطوات الثلاث:

- **لا تفترض أنّ كل فرد في الفريق يدرك الإستراتيجية العامة:** لا ترتكب خطأ الافتراض أنّ الناس يفهمون إستراتيجية الشركة، لمجرد أنّ المديرين التنفيذيين قد عرضوها أمامهم.

- **تأكد من وجود الفهم المشترك:** ارسم لأفراد الفريق مخططًا يبيّن لهم مكان المؤسّسة الآن، وإلى أين تعتزم الوصول، ودع مديرك وأفراد فريقك يطّلعون على هذا المخطط لتتأكد أنكم (على موجة واحدة) كلكم.

- **صِل بين النقاط:** اشترك مع أفراد الفريق كلهم في وضع قائمتين اثنتين: الأولى للمشروعات الرئيسة، والأخرى لأهداف المؤسّسة، وارسم خطوطًا تصل بين مفردات هاتين القائمتين، وإذا اتّضح أنّ هناك مشروعات ليس لها ما يقابلها في قائمة الأهداف، فعليك بإعادة النظر في هذه المشروعات، بحيث تصحح الأمر أو تلغي المشروع الذي لا يحقق هدفًا.

اقبل تحدي السؤال الكبير

من الممكن أن يقع القائد، ولاسيما إن كان ذكيًّا، في إغراء تزويد الفريق بالإجابات كلها، لكن القائد الأكثر ذكاءً يعرف أنّ إفساح المجال أمام أفراد الفريق، للمشاركة في طرح أفكارهم ليس أمرًا جيدًا للفريق وحده، بل يؤدي إلى أفضل النتائج أيضًا. ولكي تقاوم ميلك إلى قول كل شيء بنفسك، عليك باختيار اجتماع أو حديث مع أفراد الفريق، والالتزام بقيادة هذا الاجتماع من خلال طرح الأسئلة فقط، وابدأ بطرح ما شأنه إثارة النقاش، واطرح أسئلة استيضاحية تفتح مجالًا للتعمّق في الأفكار وفهمها بصورة أفضل، ثم استخدم الأسئلة في تقرير الخطوات الآتية، وقد تجد أنه من الصعب عليك أن تتجنّب طرح رأيك بصيغة تقريرية أو بصيغة اقتراح، لكن قدرتك على ضبط لسانك في هذه الأحوال، تضمن لك أن يستخدم الآخرون ألسنتهم ويتكلموا.

❁❁❁

لا تُكثر من قرع جرس الإنذار

إذا كنت تزعم أنّ كلّ مشروع مهمّ جدًّا، وكلّ مهمّة أمر حاسم الأهمية، فسوف يميل موظفوك سريعًا إلى تجاهل هذا الأمر، بحيث يقومون بالأمور بالسرعة العادية (من المرجّح أن تكون السرعة العادية أبطأ مما يجب في نظرك)، فإذا كان كلّ شيء يحمل صفة الأهمية والاستعجال، فلا شيء مهم في الواقع، ولا شيء مستعجل! استخدم مفهوم النسبية عندما تريد أن تجعل موظفيك يدركون فعلًا مدى أهمية الأمر للمؤسسة أو وحدة العمل، وكن انتقائيًّا في الأوقات التي لابدّ فيها من الضغط على الموظفين، أو القول لهم: إنّ لهذا الشيء أثرًا كبيرًا في تحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة، فكلما قلّلت من قرع جرس الإنذار، ازداد احتمال استجابة الفريق عندما يُقرع هذا الجرس.

❁❁❁

تخلّص من السلبية

في كلّ مؤسّسة، أو وحدة عمل، أو فريق عمل، محاسن ومساوئ، وعندما تكون مديرًا، فهل يكون تأكيد الإيجابيات والتخلص من السلبيات جزءًا من عملك؟ يجب أن تقوم بالأمرين معًا! لكن الدراسات تبيّن أنّ للمعلومات والتجارب السلبية، وللأشخاص السلبيين أيضًا، تأثيرًا عميقًا يفوق تأثير الجوانب الإيجابية، حيث إنّ الاستخدام الأمثل لوقتك وطاقتك يتمثل في الحرص على إزالة السلبيات من مؤسّستك إلى أقصى حدٍّ ممكن، وقد يعني هذا إزالة الحواجز، أو حماية العاملين من تأثير السلوكات المعيقة، إضافة إلى أنّ التثاقل، والكسل، وسوء التصرف أمور مُعدية، ومن خلال الحدِّ من هذه الجوانب السلبية، يمكنك منح موظفيك فرصة أفضل للنجاح.

❁❁❁

حارب مقاومة التغيير

من المرجح أن يواجه أيّ جهد يسعى إلى التغيير بعض الأشخاص الذين يقاومون التغيير، ومع الأسف، يستطيع هؤلاء الأشخاص- وإن كانوا قلةً أو متباعدين- أن يتوصلوا سريعًا إلى إحداث نوع من التراجع في قوة الاندفاع، بحيث يتوقف مسار عملية التغيير.

فيما يأتي أربع أدوات لمساعدتك على جعل الجميع ينضمون إلى قافلة التغيير:

- **الحقائق الواضحة:** استخدم الأدلة لتبيّن أنّ التغيير أمر ضروري، وأنه ممكن أيضًا، واجلب هذه الحقائق من مصادر متعددة مع الحرص على التفاصيل؛ لأنّ من شأن خطأ صغير في هذا الجانب، أن يُفقد مصداقية دفاعك عن التغيير.
- **الحجج المضادة:** يجب أن تعرف ما الذي يقوله خصومك، وأن تكون مستعدًا للإقرار بشرعية مخاوفهم، وطرح حجج مقنعة في مصلحة قضيتك.
- **الصورة الكبيرة:** التغيير أمر غير مريح على المدى القصير، فانظر إلى الصورة الكبيرة، واشرح ما يجعل التغيير أمرًا صحيحًا على المدى البعيد.
- **التكرار والضغط:** حافظ على ثبات الرسالة التي تريد إيصالها: وكرّر حججك القوية المقنعة، واستخدم الضغوط الضرورية من أجل تعديل مواقف الأشخاص المناوئين للتغيير.

❁❁❁

حقق انسجامًا بين أولويات كلّ من الموظف والشركة

يكون المدير محظوظًا عندما يجد أنّ مصالح موظفيه واهتماماتهم، تنسجم مع أولويات الشركة بصورة طبيعية. أمّا إذا لم تكن واحدًا من أولئك المديرين المحظوظين، فإليك ثلاث طرائق لتحقيق الانسجام بين ما يهتم به الموظفون، وما تحتاج الشركة إلى تحقيقه:

- **اعرف ما يتعلق بأولويات موظفيك:** لا تنتظر أوقات المراجعة الدورية، واسأل موظفيك باستمرار عما يهتمون به شخصيًّا أكثر من أيّ شيء آخر، فأنت مديرهم، وعليك أن تعرف ما يحركهم.
- **انقل إليهم أولويات الشركة:** أخبر الموظفين عما تحتاج الشركة إلى إنجازه خلال الأسبوع القادم، أو الشهر القادم، أو السنة القادمة، وكن واضحًا منسجمًا، وكرِّر تقديم هذا العرض باستمرار.
- **حقق الانسجام بين المصالح والاهتمامات من جهة والمسؤوليات من جهة أخرى:** الآن، وبعد أن اتضح موقف الجانبين، حاول أن تقوم بكل ما تستطيع لإقامة الصلة بين اهتمامات الموظفين وأولويات الشركة.

لا تفترض أنّ الناس لن يفهموا

من الممكن أن يكون اتخاذ قرارات إستراتيجية أمرًا صعبًا، ولاسيّما في أوقات محدودية الموارد، لكن إيصال هذه القرارات وتعميمها غالبًا ما يكون مهمة أكثر صعوبة وتحدّيًا من مهمّة اتخاذها، ولعلّ من أكثر أخطاء التواصل التي يرتكبها المديرون افتراض عدم قدرة المتلقين على فهم المنطق المعقد الكامن وراء كلّ قرار، فبدلًا من افتراض أن الناس لن يفهموا، عليك أن تجد طرقًا لتوضيح التفاصيل، حتى لمن لا يملكون ما تملكه من معرفة بالشركة وبالجوانب المالية، وإذا لم يفهم الموظفون، فاعثر على طريقة لشرح الأمر لهم حتى يفهموا؛ لأنّ كل موظف في الشركة يستحق أن يعرف وجهة هذه الشركة، وأن يدرك المنطق الكامن وراء قراراتها، وسيكون الموظف أكثر ارتياحًا، وأفضل إنتاجية عندما يعرف ذلك كله، إضافة إلى أنه سيكون منسجمًا مع إستراتيجية الشركة أيضًا.

۞۞۞

طوِّع فريقك على
الإستراتيجية الجديدة

يفشل كثير من مشروعات التغيير الإستراتيجي، أو تواجه عقبات كبيرة في الطريق، وإذا وجد فريقك صعوبة في التكيف مع الإستراتيجية الجديدة، فعليك بتجريب هذه الخطوات الثلاث للمحافظة على تركيز الفريق:

- **ادفع بعملية اتخاذ القرار صوب الأسفل:** عندما تطلب إلى الناس العمل بصورة مختلفة، فقد يشعرون أنهم مجرد (منفذين) لا يملكون سلطة أو سيطرة. لذلك، دعهم يتخذون القرار بأنفسهم، ويختارون كيفية المساهمه في الإستراتيجية الجديدة.

- **اطلب مدخلات الموظفين:** عندما يقع عمل الفريق في أثناء التغيير في ورطة أو مأزق، فاطلب إلى الموظفين أن يقترحوا طرقًا لإزالة العوائق التي تمنع تقدمهم.

- **اجعل النجاح أمرًا مشتركًا:** لن يرغب أحد في التغيير إذا لم يكن مقتنعًا بأنّ الإستراتيجية الجديدة سوف تنجح، وعندما تحقّق تقدّمًا مهما يكن صغيرًا، فعليك أن تجعله مشتركًا بين أفراد الفريق جميعهم؛ ليكون دليلًا على نجاح الإستراتيجية الجديدة.

ليكن لديك مبدأ إستراتيجيّ بسيط

إنّ مساعدة الموظفين على فهم الإستراتيجية، مع مواصلة تحفيزهم، ودفعهم إلى إنجازها في الوقت ذاته، مهمة صعبة تمثّل تحدّيًا حقيقيًّا لكثير من القادة. لكنّ ابتكار شعار يحدد الهدف، ويكون سهل التذكُّر، بحيث يتمسك به الجميع أمر مفيد جدًّا. وعندما يُصاغ هذا المبدأ صياغة جيدة، فمن الممكن له أن يعطي الموظفين توجّهًا واضحًا، وأن يحفّزهم إلى أن يكونوا مرنين، ويقبلون على المجازفة؛ لأنّ من شأن المبدأ الإستراتيجي القوي، الذي يُعبّر عنه بصيغة بسيطة واضحة، أن يفرض إجراء مقايضات بين الموارد المتنافسة، وأن يكون اختبارًا حقيقيًّا للقرارات، فعند مواجهة خيار ما، يجب أن يكون الموظف قادرًا على اختبار الاحتمالات المختلفة، استنادًا إلى المبدأ الإستراتيجي الذي تحدثنا عنه، كي يتخذ قرارًا منسجمًا مع أهداف الشركة.

❁❁❁

كيف تُدير
أعمالك؟

قيِّم استعدادك للتغيير

على القادة أن يكونوا منتبهين دائمًا لما يحمله مشهد الأعمال المتغيّر سريعًا لهم ولمؤسّساتهم.

وفيما يأتي ثلاثة أسئلة تساعد المدير على مواجهة التحدي:

- **هل ترى فرصًا لا يراها الآخرون؟** إن التغيير يوجد فرصًا: لا تبالغ في مقارعة منافسيك، بل أعِدْ صياغة قواعد اللعبة من خلال إيجاد فرصٍ جديدة أولًا.
- **هل يستطيع عملاؤك أن يتعاملوا مع غيرك؟** إنّ خيارات العملاء دائمة التّغيّر، وإذا كان العملاء غير قادرين على الاستغناء عن السلع والخدمات التي تنتجها، فمن المرجّح أنهم سوف يسيرون معك.
- **هل تتعلم بسرعة توازي سرعة تغيّر العالم من حولك؟** بوصفك قائدًا، فإنك لا تستطيع التوقف عن التعلم: ابحث عن طرق للتطور، وكن جَمَّ التّواضع حتى تُدرك أنك لا تعرف الإجابة دائمًا.

❁❁❁

ضع الإستراتيجية من خلال
استخدام القصص

في أحيان كثيرة جدًّا، يحدث أن تتوصل عملية إيجاد الإستراتيجية إلى إنتاج خيارات ليست أكثر إبداعًا أو إثارة للاهتمام من الإستراتيجية الحالية، فإذا وجدت نفسك غير قادر على تحديد الخيار الصحيح بين خياراتك الإستراتيجية المختلفة، فمن المحتمل أنك تتعامل مع مسألة التخطيط الإستراتيجي بصورة جدّيّةٍ أكثر مما يجب. لذلك، دع مسألة المحافظة على المنطقية والصواب جانبًا، ويمكنك بدلًا من ذلك أن تروي قصة عن المستقبل! اجعل هذه القصة مثيرة للمخيلة، وتصوّر مؤسّستك في موقع ناجح سعيد، ودع الجميع يشاركون في العملية، ويقدّمون قصص نجاح من عندهم، وبهذا تكونون قد وضعتم معًا قائمة بالخيارات، وعند ذلك، يبدأ العمل الحقيقي على صياغة الإستراتيجية: اسألوا أنفسكم عمّا يجب أن يحدث، حتى تصبح هذه القصص حقيقة واقعية.

۞۞۞

اعمل على تحقيق الاختراق

يمكن للقادة أن يتعلموا كثيرًا من الأسلوب الذي يستخدمه المصمّمون في حلّ المشكلات، والتوصل إلى ابتكار جديد، حيث يعثر المصمّمون الناجحون على أفكار جديدة في أماكن تبدو عادية جدًّا في ظاهرها.

فيما يأتي أربع خطوات للعثور على (الأصالة) في المألوف:

1. اطرح أسئلة: لا تتوقف عند حدّ طرح الأسئلة الواضحة، وانظر بتعمق أكبر، ولا تخف من إعادة التفكير في الأساسيات المتعلقة بشركتك ومنتجاتك.

2. احرص على الاهتمام والرعاية: لا يعني هذا الحرص مجرد تقديم خدمات ممتازة إلى العملاء، بل احرص على معرفة عملائك معرفة قريبة حقيقية، واجعل نفسك (منغمسًا) في حياة الأشخاص الذين تحاول خدمتهم.

3. تواصَل: اعثر على طرق من أجل الجمع بين المفاهيم والأشخاص والمنتجات، حيث إنّ هناك كثيرًا من حالات الاختراق التي تتحقق من خلال المزج بين أفكار موجودة أصلًا.

4. التزم: دع فكرتك تتخذ صورة واضحة بأسرع ما يمكن: أنشئ نموذجًا أوليًّا، وابدأ باختباره فورًا، فهذه هي الطريقة الوحيدة لتعرف ما إذا كنت قد توصلت إلى شيء واعد حقًّا.

❁❁❁

(اقتل) مزيدًا من الأفكار الجيدة

كي تتوصل إلى عدد من الأفكار الجيدة، لابدّ لك من توليد كثير من الأفكار السيئة أيضًا، وحتى تمنح أفكارك الجيدة فرصة الوصول إلى تحقيق إمكاناتها الكاملة، فإنّ عليك القيام بشيء من (التقليم)، فلا تكتفِ بالتخلص من الأفكار السيئة وحدها، بل (اقتل) عددًا من الأفكار الجيدة أيضًا، حيث إنّ التشديد على أفكار جيدة كثيرة يؤدي إلى تشتيت الموارد، لكي تصل فكرتك الجيدة حقًّا إلى السوق، فلابدّ لها من حرص حقيقي وموارد حقيقية، إن أردت لها أن تتطوّر فعلًا، وعليك بالإقدام على خيارات صعبة، والتّوصّل إلى (اقتلاع) الأفكار التي لا تكون جيدة إلى الحد الكافي.

۞۞۞

اجعل موظفي الخط الأمامي
يشاركون في صنع الإستراتيجية

من الممكن أن تواجه أفضلُ الإستراتيجيات وأكثرها لمعانًا الفشلَ، إذا لم ينفذ موظفو الخط الأمامي هذه الإستراتيجيات بصورة سليمة، ويحاول كثير من المديرين جعل هؤلاء الموظفين المسؤولين عن التنفيذ يتبنون الطرق الجديدة في القيام بالأعمال، فعندما تغيّر اتجاه شركتك في مرة قادمة، فلا تعهد بإعداد الإستراتيجية إلى مجموعة قليلة من الموظفين التنفيذيين، بل بإشراك أكبر قدر ممكن من الموظفين في هذه العملية، ولا سيّما أولئك الذين على صلة مع العملاء، اجعلهم جزءًا من العملية بجمعهم معًا للتفكير في مستقبل الشركة، واطلب إليهم تقديم مدخلاتهم في كيفية وصول الشركة إلى أهدافها؛ لأنّ مشاركة هؤلاء الموظفين في إعداد الإستراتيجية، تزيد كثيرًا من احتمال قيامهم بعمل عظيم الأهمية عند تنفيذها.

❁❁❁

لا تدع المشروعات الجديدة تقتلك

تتّسم المشروعات الجديدة بالهشاشة دائمًا، وحتى إذا شهدت الإيرادات زيادة وتناميًا (هذا ما يجب أن يكون)، فإنّ وصول الشركة إلى نقطة التعادل في المشروع يتطلب وقتًا. ومن أجل أن تُفلح الشركة في الاستمرار من خلال هذه المرحلة الخطيرة، فيجب أن تحرص على معرفة الأمور الثلاثة الآتية:

- **كم يومًا يجب أن يعيش المشروع الجديد؟** تفشل الشركات؛ لأنها تستنفد مواردها المالية. وعندما يعرف المدير على وجه التحديد عدد الأشهر أو الأيام التي يتعيّن أن يعيشها المشروع قبل أن يثبت نجاحه، فإن هذا يساعده على إدارة الكُلَف، وإدارة إستراتيجية التمويل بصورة أفضل.

- **ما الذي يجعلك تقوم بهذا؟** يتطلب النجاح عملًا دؤوبًا واهتمامًا مستمرًّا، وإذا لم تعرف تمامًا ما الذي يجعلك تبذل هذا الجهد، فلن يعرف ممولوك ذلك أيضًا.

- **ما المسألتان الأكثر أهمية؟** كن محددًا تمامًا فيما يتعلّق بتحديد المسألتين اللتين تستحقان احتلال الأولوية، وقد لا تكون هاتان هما المسألتين الأكثر إلحاحًا، لكنّهما المسألتان اللتان يعتمد نجاح المشروع عليهما.

لا تتشتّت

من المهم في عالم الأعمال أن يضع المرء أهدافًا: تحقيق مبيعات مستهدفة، أو تنمية الشركة بمقدار معين. ومن المهمّ أيضًا أن يضع إستراتيجيات يرى أنها ستوصله إلى تلك الأهداف، وقد يكون وجود إستراتيجية واضحة تحدّد العمليات اللازمة من أجل بلوغ الأهداف أمرًا مريحًا. ولكن عليك الانتباه؛ حتى لا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تشتيتك، فلا تفرط في التشديد على العملية نفسها إلى درجة تجعلك تضيّع الصورة الكبيرة، وارفع رأسك من حين إلى آخر؛ لتنظر من حولك، ولتذكّر نفسك بالشيء الذي تحاول إنجازه، حيث إنّ الأسواق تتغير، والعملاء أيضًا... وكذلك تفعل شركتك أيضًا، ومن شأن (رفع الرأس) هذا أن يضمن عدم إغفالك فرصًا مهمة جديدة.

۞۞۞

تجنّب بعض أنواع الفشل

لطالما جادل خبراء التجديد والتحديث لإثبات أنّ على الشركات أن تكون أكثر تقبّلًا للفشل، لكنّ أنواع الفشل المختلفة لا تحدث بصورة متشابهة. وإليك ثلاثة أنواع من الفشل الذي نادرًا ما يسهم في إغناء تجربة التعلم. هذا يعني أن عليك تجنّب هذه الأنواع إن استطعت ذلك:

- **الإقدام على شيء تعرف أنه غير صحيح:** عندما ينهار المشروع لأن أحدًا أخفى معلومات أو ضلّل الآخرين، فلا سبيل إلى تعلم شيء جديد من هذا، ولا يكون الفشل مقبولًا إلا عندما يكون تنفيذ المشروع قد جرى بنيّة حسنة.
- **الفشل في جمع البيانات الصحيحة:** من الممكن تجنّب الفشل غالبًا، من خلال القيام ببعض البحث البسيط، كطلب المدخلات من العملاء المستهدفين، أو اختبار الفكرة الجديدة قبل البدء في تنفيذها.
- **إعطاء البحث مكانة متقدّمة على التجربة العملية:** هناك أشياء لا سبيل إلى معرفتها من غير تجربة عملية حقيقية. لذا، إيّاك أن تهدر الموارد على بحوث تدرس نظرية من النظريات، عندما تكون قادرًا على إقامة نموذج أولي، أو على إجراء تجربة يمكن أن تعطيك إجابة أكثر واقعية.

لا تتجنّب المخاطرة

تنشأ أقسام لإدارة الأخطار في شركات كثيرة في الوقت الحالي، فتعمل على تصنيف الأخطار الواقعة على الشركة وتحليلها قبل حدوثها، وفي معظم الحالات، تقيم هذه الأقسام أنظمة وعمليات من أجل الوقاية من الأخطار، والحقيقة أنّ توقع الأخطار أو تجنّبها كلها، أمر غير ممكن، وبدلًا من الاكتفاء بالابتعاد عن المخاطرة، عليك أن تحرص على بناء مقدار من المرونة، بحيث تكون أفضل استعدادًا لمواجهة الأمر عندما تقع أشياء لم تكن في الحسبان. وعليه، انظر إلى كل ما تواجهه من أخطار، وحدّد ما يمكنك فعله، إذا ما اضطررت إلى مواجهة أيٍّ منها؛ لأنّ وجود أنظمة استجابة جاهزة لمواجهة الأخطار عند حدوثها، قد يوفّر عليك وقتًا، ومالًا، وموارد ثمينة.

❁❁❁

حافظ على حياة شركتك مثلما
تفعل الشركات الصغيرة

مقابل كل شركة من الشركات الصغيرة تمرّ بصعاب ضخمة، نرى عشرات من تلك الشركات التي تعيش حالة ازدهار.

وإليك ثلاثة دروس حتى تستطيع التصرّف مثلما تتصرف هذه الشركات الصغيرة؛ لتحافظ على استمرارها حتى في أكثر الأزمات سوءًا:

- **القدرة على التّكيّف:** تملك الأعمال الصغيرة مزية كبرى في هذا العالم الذي يتغيّر بصورة سريعة، حيث إنها تتكيف بسرعة كبيرة، وليس لدى هذه الشركات طبقات من الرتابة والجمود (البيروقراطية) التي تجعلها تبطئ حركتها، إضافة إلى أنّها قادرة على الاستجابة السريعة لتغير الظروف المحيطة.
- **سرعة الاختبار والتصحيح:** إنّ وسائل الإعلام الاجتماعي والتسويق عبر شبكة الاتصال (الإنترنت) أدوات تسمح حتى لأصغر الشركات بإجراء اختبارات تسويقية (في الوقت الحقيقي)، وتستطيع أيضًا أن تشرك العملاء في هذه الاختبارات، وأن تبني (مجتمعًا) حول أعمالها.
- **التخطيط:** غالبًا ما تصبح الخطة قديمة منذ لحظة إقرارها، لكن الأعمال الصغيرة تميل إلى زيادة الحرص على التخطيط وإلى تقليل التشديد على الخطة نفسها؛ لانّها تراقب محيطها، وتتصرف تبعًا لما تراه.

❁❁❁

استعدّ للأزمة

لا تستطيع منع وقوع الكوارث، وكثيرًا ما تواجه الشركات ظروفًا سيئة لا يمكن التنبؤ بحدوثها، وعلى القادة أن يضمنوا استعداد مؤسّساتهم لمواجهة معظم الأزمات قبل حدوثها، وهذه السياسة الوقائية تتطلب توافر ثلاثة خصائص، هي:

- **إدراك العلامات التي تنذر بالأزمة:** شجّع موظفيك على تشارك المعلومات وبناء الصلات، بحيث تصبح المؤسّسة قادرة على إدراك أنّ هناك أزمة وشيكة.
- **توسيع التواصل:** التواصل بين القطاعات المختلفة ليس سهلًا، لكن هذا التواصل يجب أن يكون إلزاميًّا، بحيث تصل المعلومات المهمّة إلى فروع المؤسسة جميعها.
- **القيادة الموثوقة:** على القادة الاستجابة بصورة سريعة عندما تظهر الأزمة، فإظهار اهتمامك بأمر من الأمور مسألة حاسمة الأهمية؛ كي يثق موظفوك في قدرتك على التعامل مع المشكلات.

لا تترفَّع عن الحلول المؤقتة

عند اعتزام إجراء تغيير، أو إعادة تنظيم وحدة العمل، أو تطوير نظام جديد، غالبًا ما يبحث الناس عن حلول (تعيش) أطول مدّة ممكنة؛ لأنّهم يريدون حلولًا مستدامة. إنّ الواقع غير ذلك، فلا شيء يدوم إلى الأبد، وقد يكون العثور على حلٍّ دائم أمرًا غير مجدٍ، بل من الممكن أن يكون حماقة أيضًا. لذا، يتعيّن عليك طرح حلّ مؤقّت عندما تريد إحداث تغيير كبير، وليس حلًّا نهائيًّا دائمًا؛ لأنّ معظم الأساليب تكون مفيدة مدّة محدّدة من الزمن، وعندما تنتهي تلك المدّة، فستكون محتاجًا إلى أسلوب جديد من أجل (مهاجمة) المشكلة التي يُرجَّح أن تتغير صورتها خلال هذا الزمن.

۞۞۞

اجعل الفشل قليل الكُلْفَة

من الممكن أن تكون حالات الفشل في عمليات التجديد أمرًا مرتفع الكلفة، أو أمرًا يهدر وقتًا طويلًا. لماذا لا نسعى إلى جعل نسبة الفشل تقترب من الصفر إلى أقصى حدٍّ ممكن؟ هذا هدف مغرٍ... هدف لا تحققه إلا قلة صغيرة جدًّا من الشركات التي تقوم بالتجديد، إضافة إلى أنّ الفشل أمر مهم للتجديد نفسه، وإلا فكيف لنا أن نتعلم؟ وبدلًا من محاولة إلغاء الفشل، فيجب التشديد على تقليل كلفته عن طريق القيام بالأمور الثلاثة الآتية:

- **اجعل تجاربك أقلّ كلفة**: لا حاجة إلى إجراء تجارب مرتفعة الكلفة، ولا يتعيّن تنفيذ مفهوم من المفاهيم تنفيذًا كاملًا لتختبره، واعثر على طرق منخفضة الكلفة لاختبار فرضياتك.
- **غيّر ترتيب التجارب:** اختبر الفرضيات الإستراتيجية قبل اختبار الفرضيات المعلوماتية (اللوجستية) وتثبّت من حاجات السوق قبل أن تجري التجارب اللازمة لتحسين أحد المنتجات.
- **اجعل عملية صنع القرار أسرع من ذي قبل:** غالبًا ما تميل المؤسّسات الكبيرة إلى إعطاء وقت للأفكار السيئة، حيث يجب تسريع عملية صنع القرار عندما يتعلق الأمر بالتجديد؛ للتخلص من المشروعات المَعيبة قبل أن تتسبب في خسارة الوقت والمال.

كن أكثر ذكاءً من حيث
خفض الكُلْفة

تُخفّض أكثر الشركات الكُلْفة لتتمكن من البقاء في بيئة الأعمال الحالية، ومن المؤسف أنّ هناك شركات لا تعرف كيف تقوم بهذا الأمر بصورة ذكية. لذا، يجب التفكير في النصائح الثلاث الآتية، قبل الإقدام على أيّ خَفْض للنفقات:

- **ضع الإستراتيجية أولًا:** إنّ إجراء تخفيضات شاملة تسري على كل شيء في الشركة أمر لا يؤدي إلى نتائج فاعلة في معظم الأحيان، فوضع الإستراتيجية أولًا يساعد على تقرير مواضع التخفيض، ويساعد أيضًا على تحقيق قبول الموظفين بهذه التخفيضات بوصفها خطوة في اتجاه الهدف.

- **شدِّد على العملاء الجيدين:** بدلًا من تخفيض الخدمات القيّمة المقدّمة إلى العملاء القيّمين، من الممكن «طرد» العملاء الذين يكلفون الشركة كثيرًا فيما يخصّ الصيانة، فيتسببون في تعقيدات لا لزوم لها في المقابل، واحرص على مواصلة خدمة العملاء الذين لا يكلفون الشركة كثيرًا، الذين هم مسرورون بمنتجات الشركة وخدماتها في حالتها الراهنة.

- **اجعل أعمالك بسيطة:** عندما تكون الأحوال جيدة في السوق، يسهل على المرء التغاضي عن العملاء والأنشطة (الزائدة)، أو التي تكلّف عملًا زائدًا، حيث إنّ تبسيط هذه العمليات قادر على توفير المال، ما يؤدي إلى زيادة رضا كلٍّ من العملاء والموظفين.

❁❁❁

أكثِرْ من الأموال المخصصة للتسويق

تحتاج الشركات إلى قدر من الإبداع ومن الموارد الوفيرة؛ حتى تستطيع إغداق الأموال في جانب معيّن عندما تمر في مرحلة ضبط ميزانياتها. ومن حسن الطالع، فإنّ تحقيق مزيد من النتائج بوسائل أقل، لا يعني بالضرورة الوصول إلى عدد أقل من العملاء، فبدلًا من تقليل إيصال الرسائل إلى العملاء، من الممكن التفكير في الانتقال من الإعلانات التلفازية مثلًا إلى إعلانات إذاعية أقلّ كلفة. وعليه، اصنع نسخًا مختلفة من الإعلان نفسه لاستخدامها في أسواق أو قطاعات مختلفة، بدلًا من إعداد إعلان مختلف لكل حالة، وفكّر في الإعلان عن طريق (الإنترنت) إذا لم تكن قد فعلت ذلك من قبل، ولما كانت هذه الوسيلة الإعلانية توفر لك تغذية راجعة فورية، تمكّنك من معرفة ما ينجح وما لا يحقق نجاحًا، فقد يكون الوقت مناسبًا الآن لإجراء تجربة على هذه الوسائل الإعلانية.

❁❁❁

ضع ضوابط للابتكار

تُعدّ شركة (جوجل) موضع حسد المفكرين التجديدين والمبتكرين المعجبين كلهم بأسلوبها الرفيع في التجديد والابتكار؛ لأنه يتَّسم بسوية عالمية، وبانخفاض مستوى الجمود. ولكن لابدّ من وضع حدود، حتى في شركة (جوجل) نفسها، فقد أعلنت الشركة أنها تعتزم بدء استخدام عمليات رسمية؛ لضمان قيام كبار قادتها بتوجيه الانتباه والموارد إلى الأفكار الصحيحة فقط. لا تفترض أنّ من شأن هذه العمليات الرسمية والضوابط الجديدة أن تحدّ من التجديد أو أن تمنعه، فغالبًا ما تؤدي هذه الإجراءات إلى تسريع التجديد من خلال التشديد على الإبداع، وضمان ذهاب التمويل إلى المشروعات التي تكون مربحة أكثر من غيرها. لذا، ابتكرت الشركة عملية تستطيع وضع هيكلية محددة للتجديد، بحيث تستطيع توجيهه وقيادته. وعليك أن تحرص فقط على عدم تحوّل هذه العملية إلى عبء يسحق الأفكار التجديدية من خلال جمود لا لزوم فيه.

۞۞۞

احذر ما هو (جديد ومُطوَّر)

تحب الشركات أن تطرح منتجات (جديدة ومُطورة)، لكننا نرى في أغلب الأحيان أنّ هذه (التجديدات) مفيدة للشركة، وليس للعملاء الذين تريد تقديم الخدمات إليهم. على سبيل المثال: من الممكن أن تكون نقطة

(تحقق ذاتي) مفيدة للشركة، من حيث تقليل عدد صناديق المحاسبة اللازمة، لكنها قد تكون مشكلة للعملاء الذين يزعجهم التعامل مع آلات جديدة. فقبل أن تبدأ استخدام خدمة جديدة أو منتج جديد بزعم أنه (جديد ومُطوّر)، عليك أن تحرص على معرفة ما إذا كان هذا الشيء سينال رضا العملاء واستحسانهم، إضافة إلى تقييم هذه الابتكارات الجديدة من خلال (عين) السوق، وليس من خلال عين المؤسّسة وحدها.

۞۞۞

ضع (الأنا) جانبًا عند تكوين تحالف ما

تثمر الشراكات الإستراتيجية مكاسب ممتازة للشركاء، لكنها تظل كيانات قابلة للإنهيار. وكي تضمن النجاح، تذكر هذه الأشياء الثمانية المتعلقة بكلمة (أنا)، عندما تحاول صياغة تحالفات مع مؤسّسات أخرى:

لتميّز الفردي: يملك كلّ طرف من الطرفين نقاط قوة، ولا يجوز قيام أحد الطرفين (بإسقاط) الطرف الآخر.

لأهمية: يجب أن تحمل العلاقة الجديدة القدر نفسه من الأهمية في نظر الطرفين.

لاعتماد المتبادل: يجب أن يكون كل طرف في حاجة إلى الطرف الآخر.

لاستثمار: يجب أن تكون لديك مصلحة في نجاح الشريك.

لمعلومات: الشفافية تعزز الشراكة، وأمّا إخفاء المعلومات، فيهدم الثقة المتبادلة.

لتكامل: يجب إنشاء نقاط تواصل كثيرة بين المؤسّستين.

إعطاء الشراكة صفة مؤسّسية: من الممكن لوجود هيكلية رسمية أن يكون مفيدًا في تحقيق الموضوعية، وفي ضمان أن تكون الشراكة مربحة للجانبين معًا.

لاستقامة: الثقة أمر جوهري، والأخلاقيات السليمة أمر لابدّ منه.

ابنِ شراكات قوية

يجبر اقتصاد اليوم مؤسّسات كثيرة، سواء كبيرة كانت أو صغيرة، على التفكير في عمليات استحواذ أو اندماج، وقبل الإقدام على تكامل كبير بين مؤسّستك ومؤسّسة أخرى، عليك بالتفكير في صياغة تحالف إستراتيجي يمنحك ويمنح شريكك القدرة على خفض الكُلَف، أو توسيع نطاق العمل، أو توسيع السوق من غير التضحية باستقلالية كلٍّ منكما، أما في المؤسّسات الصغيرة، فيجب التفكير في تكوين تحالفات لخفض كُلَف الأنشطة المتكررة لدى الشريكين، وتستطيع المؤسّسات غير الهادفة إلى الربح أن تتشارك أيضًا في تسويق أنشطتها لدى المانحين المحتملين. وبصرف النظر عن الأسباب، فإنّ من الواجب أن يسير المرء بحرص وحذر؛ لأنّ بناء التحالفات قد يكون أمرًا صعبًا، إضافة إلى أنّ المحافظة على التحالف قد تكون معقدة أيضًا.

۞۞۞

فكّر كما تفكّر الشركة الصغيرة

عادة ما تفوز الشركات الكبيرة على الصغيرة بسبب خبرتها وقوة قائمة عملائها، وما يبدو عليها من قدرة على الاستمرار، إذ إنّنا نثق في الشركات الكبيرة لأنها كبيرة! لكن الأزمة الاقتصادية غيَّرت هذا الوضع، فالشركات الصغيرة تفوز الآن بثقة العملاء وبصفقاتهم أيضًا، ومهما يكن حجم شركتك، فإنّ عليك أن تستعيد ثقة عملائك من خلال ما تفعله الشركات الصغيرة بصورة حسنة:

- **ن موجودًا ومستعدًا:** إنّ عملاء الشركات الصغيرة ليسوا مضطرين إلى الإصغاء إلى رسالة (مسجلة) على الهاتف قبل أن يتحدثوا مع شخص حقيقي. وعليه، اجعل العثور عليك أمرًا سهلًا لعميلك، ولتكن استجابتك إلى طلبات العملاء واستفساراتهم سريعة حقًّا.
- **حافظ على عهودك:** احرص دائمًا على متابعة الوعود المقدّمة للعملاء، من خلال متابعة تنفيذ ما قلت أنك ستفعله.
- **حقّق النموّ، وحافظ عليه:** ثقة العملاء أمر مهتز وغير ثابت، ويودّ العميل أن يعرف دائمًا أنّ الشركة ستكون موجودة لمساعدته، بصرف النظر عن الأوضاع الاقتصادية السائدة. لذا، عليك أن تقنع العملاء بأنك تتصرف بطريقة مسؤولة ماليًّا، وبصورة دائمة أيضًا.

حقّق التجديد بأقلّ الأثمان

تجد الشركات الكبيرة نفسها مضطرة إلى الابتكار والتجديد، تمامًا مثل الشركات الصغيرة، عندما تعاني صعوبات من حيث الموارد أو الوقت. وإليك أربع نصائح للتجديد في بيئة اقتصادية صعبة:

- **انسَ كلّ ما يتعلق بالميزانيات الكبيرة:** ليس من الضروري أن يكون التجديد مكلفًا، اعتمد على برمجيات المصادر المفتوحة وعلى أدوات البحث التسويقي عبر (الإنترنت)، وكذلك على النماذج الأولية الافتراضية لاختبار الأفكار بكلفة منخفضة.
- **ختبر الأفكار في السوق الحقيقية**: لا تهدر الوقت من غير نهاية على وضع اللمسات الأخيرة على الأفكار قبل إخراجها إلى العالم الواقعي، وقرّر أنّ التصميم صار (جيدًا إلى الحدّ الكافي)، ثم اختبر الفكرة، ودقّقها، وأدخل لمساتك الأخيرة عليها في أثناء عملها في السوق.
- **جنّب وضع خطة أعمال:** شدِّد على تحقيق الفكرة من غير أن تتورط في التخطيط لكلّ تفصيل من التفاصيل.
- **تخذ قراراتك، وتحرّك:** تتطلّب الأوقات الصعبة اتخاذ القرارات بصورة سريعة، فلا تخف من التخلي عن الأفكار عندما يبدأ فشلها، وسوف يفيدك هذا في تحرير موارد ضرورية من أجل فكرة جيدة أخرى.

❁❁❁

كُفّ عن تجاهل فرص النمو

ثمّة فرصة لأن يوجد شخص في مؤسّستك يحمل فكرة عظيمة تتعلق بكيفية تطوير الشركة وتنميتها، وثمّة احتمال أن تكون الإدارة جاهلة بتلك الفكرة، أو متجاهلة لها. لقد تجاهلت شركة كوداك فكرة أحد مهندسيها الذي اقترح ابتكار آلة تصوير (من غير فيلم) (آلة تصوير رقمية)، واستمرّ هذا التجاهل زمنًا طويلًا؛ لأن الشركة كانت تربح من بيع الأفلام! غالبًا ما تكون فرص النمو الكبيرة كامنة في تغيير أفكار السوق بصورة لا تجلب نموًّا للشركة فقط، بل يهدد أعمالها الحالية أيضًا. وعليه، يجب تحديد تلك الأخطار قبل أن يتوصل أحد آخر إلى تحديدها؛ فاسأل موظفيك: ما الذي يمكن أن يجعلنا نفقد أعمالنا؟ قد يكون أكبر مصادر التجديد والتحديث كامنًا في الإجابات التي تتلقاها عن هذا السؤال.

۞۞۞

أجب عن هذين السؤالين معًا

إنّ السؤالين الإستراتيجيين الأساسيين، هما: أين يجب أن (تلعب) الشركة؟ وكيف تستطيع أن تفوز هناك؟ والإجابة عن هذين السؤالين تتطلّب منطقًا وتحليلًا، لكن الأهم من ذلك، أنّها تتطلّب تكاملًا إبداعيًّا بينهما، حيث تشدِّد إستراتيجيات جيدة كثيرة على واحد من هذين السؤالين فقط، وتحاول أن تعالج بصورة هادئة متأنية كيفية الانتقال إلى العولمة، أو كيفية تقديم منتج جديد وطرحه. لكن الإستراتيجي الماهر يعالج السؤالين في وقت واحد، ويضمن التوافق بين الإجابتين، فلا تعتمد على منطق واحد أو تحليل واحد، بل قم بعملية التكامل الفاعل بين خيارات الشركة في السوق التي يجب أن (تلعب) فيها، وكيفية توصلها إلى الفوز في تلك السوق، فالتكامل هو ما يميّز الإستراتيجيات المتفوقة من الإستراتيجيات التي قد يكون مصيرها الفشل.

۞۞۞

أقدم على رهانات صغيرة

كيف تستطيع أن تجعل شركتك تتحوّل إلى (مصنع) للتجديد والتحديث؟ لا تضع مواردك كلها في رهانات كبيرة على عروض محتملة جديدة في السوق، أو على عمليات جديدة في أعمال الشركة. وبدلًا من ذلك، عليك أن تُقدم على كثير من التجارب الصغيرة غير المكلفة ضمن مجالات آمنة، وذلك من قبيل المشروعات التجريبية الصغيرة، الرامية إلى اختبار أفكار لمنتج جديد، أو لطريقة جديدة في خدمة العملاء، استخدم هذه التجارب الصغيرة؛ لتعرف ما الذي ينجح، وما الذي لا ينجح، ثمّ عدّل ما فعلته ودقّقه، وأدخل اللمسات الأخيرة عليه، حتى تنتج (تجديدًا) نهائيًّا ناجحًا.

لقد فعلت شركة أمازون ذلك من خلال إجراء تجارب (كيندل، ومخازن أمازون، والحوسبة السّحابيّة المرنة)؛ لتحديد فرص نجاح فريدة خارج نطاق العمل الأساسي للشركة، وللاستفادة الحقيقية من تلك الفرص.

❁❁❁

حفِّز التجديد

تتطلب التحديات الجديدة أساليب جديدة في فعل الأشياء، ولا يعني هذا مجرد اعتماد أسلوب جديد أو منهجية جديدة، بل يعني رفضًا للتقيد الزائد بقواعد كانت صالحة في الماضي.

فيما يأتي ثلاث طرائق من أجل التجديد الفائق لمعالجة التحديات القادمة:

انظر إلى الخارج: عند ظهور الحاجة إلى التجديد، نرى أن أنظار معظم الشركات تتجه إلى الداخل بحثًا عن المواهب. بدلًا من ذلك، تجاوز حدود المؤسّسة، وابحث في شبكة علاقاتك الواسعة.

استقطب أفرادًا متحمسين: هناك أشخاص قد يكونون متحمسين لمنتجاتك، أو لأفكارك، أو لمجالات عملك، اعثر على هؤلاء الأشخاص، وتواصل معهم؛ لكي يتمكّنوا من المشاركة في أفكارهم، وحتى يشدّ كلّ واحد منهم الآخرين إلى عملية التجديد هذه.

عتمد تقنيات جديدة: انظر إلى الأجيال الشابة من الموظفين؛ لتعرف التقنية التي يرغبون في استخدامها، ثمّ ساند هذه التقانات واعتمدها؛ لأنها قد تكون مصدرًا للتجديد اللاحق في مؤسّستك.

تقدّم بخطوات حذرة

يرغب كل مُجدِّد في تحقيق تجديدات تكوِّن اختراقًا حقيقيًّا، ويعمل المجددون كلهم من أجل ذلك، لكن التجديد في ظل ظروف اقتصادية صعبة، غالبًا ما يتطلب قدرًا كبيرًا من المخاطرة من جانب المؤسّسة، ومن جانب عملائها الذين يكونون ميالين إلى مقاومة التغيير، فبدلًا من الحلم بـ«الشيء الكبير القادم»، يجب التشديد على إجراء التجديد بخطوات صغيرة قصيرة. وعليه، ابحث عن إمكان إحداث تحسين وتطوير على المنتجات والخدمات الحالية، واستخدم التجارب الصغيرة منخفضة الكلفة لاختبار الأفكار الجديدة، وابحث عن التجديدات التي يمكن أن يتبناها العميل بسهولة، التي لا تتطلب استثمارات ضخمة؛ لأنّ هذه هي التجديدات التي يُرجَّح أن يقبلها المساهمون والعملاء على حدٍّ سواء، وهي غالبًا ما تكون (أحجار البناء) لتحقيق إنجازات كبيرة بعيدة المدى.

۞۞۞

لا تطفئ النار

إنّ حرائق الغابات جزء أساسي من نظام التوازن البيئي السليم؛ لأنّها تخلص الغابات من النباتات الصغيرة التي قد تكون وقودًا لحرائق أكبر، حيث تماثل حقب الركود الاقتصادي تلك الحرائق التي تحدث في الغابات، صحيح أنها مؤلمة، لكنها تبدو ضرورية! وبدلًا من الاستعداد للتعويض عن الخسائر التي تصيب الاقتصاد، عليك أن تكون مستعدًّا من أجل فرصة تخليص شركتك من أيّ شيء فائض، ومن أجل تطوير (رشاقة) المؤسّسة. وعندما تنطفئ النار، عليك باستكشاف الفسحة التي خلفتها وراءها، والتي يمكن الاستفادة منها في نمو بِذار جديدة، وأفكار جديدة، وإستراتيجيات جديدة، وفرص جديدة أيضًا.

❂❂❂

أنشئ مِنْبَرا
للتواصل الاجتماعيً

هناك عدد متزايد من الشركات التي تطرح أدوات تواصل اجتماعي لمساعدة موظفيها على التواصل فيما بينهم، ويجب ألّا تعدّ هذه الأدوات «نسخة الشركة» من فيسبوك أو تويتر، فالغاية من هذه المنابر دعم العمل، وليس استخدامها في نشر صور كلبك المدلل.

إليك ثلاث طرائق للتوصل إلى استخدام مفيد لهذه الأدوات لتطوير عملك:

تحدّث عن عملك: تحدّث عن آخر مشروعاتك: أين وصلت؟ وما الذي تبذل فيه جهدك لتحقيقه؟ وما الذي تنتجه الآن؟ فما تنشره من معلومات يساعد الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل، ويودون العثور عليك.

اطرح أسئلة: غالبًا ما تكون (الحكمة الجماعية) موجودة هناك، وإذا ما (عَلِقْتَ) في أمرٍ ما، فاطلب إلى الآخرين مساعدتك على الخروج منه.

تحدّث عن الأنشطة الاجتماعية: إذا فاز فريق الكرة في الشركة في مبارة الأمس، فعليك بنشر ذلك؛ لأنّ التواصل الاجتماعي جزء مهم من العمل، وهذه الأدوات تمثل وسيلة ممتازة لدعم ذلك التواصل، وقد تودّ تخصيص جزء محدّد من مِنْبَر الشركة من أجل التواصل الاجتماعي، بحيث يستطيع تجنّبه من لا يستهويه هذا الجانب.

❁❁❁

حدّد رسالتك للعملاء

تقوم شركات كثيرة «بمحاولات» فيما يتعلّق بأدوات التواصل الاجتماعي، لكن محاولاتها هذه لا تؤدي إلّا إلى هدر المال والوقت، فقبل أن تنشئ لشركتك حسابًا على تويتر، أو صفحة على فيسبوك، انتظر قليلًا، وفكّر في الرسائل التي يمكن أن تكون على صلة فعلًا بما يريده عملاؤك أو المحتملون منهم، فإذا كانت منتجاتك أو (اتصالاتك) غير مفيدة أو غير مهمة لهم، فقد تجد نفسك (مغرّدًا) في الفراغ.

ابدأ بفهم ما يدور عن اسم شركتك أو منتجاتها من أحاديث بين الناس، ثمّ صُغ رسائلك وفقًا لذلك، وقبل أن تنشر أيّ شيء، يجب أن تسأل نفسك: ما القيمة التي تحملها هذه الرسالة لعملائنا؟ ما (الفعل) الذي نأمل أن تحرضه وتثيره الرسائل؟ إذا لم تكن لديك إجابات واضحة عن هذه الأسئلة، فلا طائل في الأمر كله، ولا بأس في العودة إلى الأساليب القديمة.

۞۞۞

استثمر بحكمة في مجال
الإعلام الاجتماعي

استثمر على نحو مباشر لتنمية مجالك الاجتماعي وتغذيته بالأفكار والآراء، والمحتويات الجديدة بصورة مستمرة، وسواء كان الأمر وسيلة تواصل داخلية في الشركة، أو حسابًا على تويتر، أو مدوّنة على (الإنترنت)، فإنّ أصناف التواصل الاجتماعي كلها تتطلب مراقبة يقظة، وإدارة جيّدة من أجل تحقيق قيمة فعلية؛ حيث يكون التواصل الاجتماعي غير الموجه بصورة جيدة خطرًا، بعدم تبنيه من قِبَلِ أحد من المتلقين والمحتملين، ويخاطر أيضًا بعدم مشاركة أحد فيه، وهذا يعني أنه قد يكون أيّ شيء ولكن قد لا يكون (اجتماعيًّا) فعلًا.

۞۞۞

اطرح قصّتك

ما هي قصّة شركتك؟ ما الذي يجعلها فريدة؟ وكيف يمكن أن يكون لها أثر إيجابي في حياة الناس؟ إذا لم تتمكن شركتك من إيصال قصّتها إلى العملاء بصورة متناسقة شاملة، فإنّها تفقد فرصة تمييز نفسها عن المنافسين، ومن الممكن أن يكون هذا الأمر قاتلًا في ظل (شراسة) الاقتصاد في يومنا هذا.

استخدم أحدث ما توصلت إليه التقانة من أجل نشر رسالتك، وإذا كانت شركتك تقدّم خدماتها إلى شركات أخرى، فعليك أن تحرص على قابلية رسالتك التسويقية للظهور على أجهزة بلاك بيري، أمّا إذا كانت موجّهة إلى العملاء، فعليك أن تهتم باستخدام أحد تطبيقات آبل؛ لأنّ إيجادَ (نقاط تماس) متناسقة ومنسجمة قادرٌ على بثّ قصة شركتك، وإيصالها بصورة أكثر فاعلية ،إضافة إلى أنّه قادر على استقطاب اهتمام عملائك أيضًا.

❁❁❁

حدّد غايتك

تكون لدى الشركات الناجحة غاية واحدة تدفعها صوب النجاح، وهذه الغاية بسيطة مباشرة يمكن التعبير عنها بجملة واحدة. على سبيل المثال، غاية شركة جوجل: (تنظيم معلومات العالم كلّه، وجعلها مفيدة للجميع وفي متناول الجميع)، أمّا غاية مصرف (ING)، فهي: (إننا نعيد الأمريكيين إلى الادخار)، فلا يجوز أن يتضمّن التعبير عن رسالة شركتك كلامًا كثيرًا، بل فكرة واحدة تحدّد (سبب وجود الشركة). لذا، أَظْهر ما تتفوّق فيه الشركة، وصُغه في جملة واحدة، ولا تَقْنَع بأن تكون (متوسطًا)، بل حاول كل ما تستطيع لأن تكون الأكثر استجابة، أو تلوينًا، أو الأكثر اهتمامًا. بعد ذلك، احرص على أن يعرف كلّ من في الشركة تلك الجملة، وأن يستخدمها حتى ينجح وتنجح الشركة أيضًا.

❁❁❁

اعثر على (الذات الداخلية)
في شركتك

يجبر الاقتصاد الشركات أحيانًا على إلقاء نظرة صارمة على ما تفعله، وهناك شركات تجد أنّ عليها (إعادة اختراع) نفسها حتى تستمر في البقاء.

وإليك ثلاث نصائح من أجل العثور على (الذات الداخلية) لشركتك، ومن أجل وضع خطة للتعافي:

- **اعثر على غاية الشركة:** لا تُفرط في التشديد على البيانات والجداول، وافهم سبب وجود الشركة؛ إذ إنّ لدى معظم الشركات الناجحة المرنة غاية تتجاوز منتجاتها نفسها.
- **لا تخلط بين هذا و نموذج الأعمال:** غالبًا ما تحاول الشركات التي تكافح من أجل البقاء إعادة صياغة نماذج أعمالها، فإذا كان عملاؤك ما يزالون في حاجة إلى العمل الذي تقوم به، فقد لا يكون عليك إلا أن تلتزم بنموذج أعمالك بدلًا من إعادة اختراعه.
- **شدِّد على تنمية الجودة:** نادرًا ما تنجح الشركات التي تنمو بهدف النمو فقط في الاستمرار والبقاء في أثناء حقب التراجع الاقتصادي، إذ يجب أن يكون النمو مدفوعًا بالجودة، لا بالكمّية.

لا تحاول التحكم في خبرة العميل

سواء أدركت هذا أم لا تدركه، فإنّ كلّ تعامل يقوم بين الشركة والعملاء يسهم في تجربتهم العامة مع مؤسّستك. ولعل شركتك تعرف هذا! ولعلها تحاول بحرصٍ واهتمام صياغة هذه التجربة؛ أملًا في التأثير في آراء العملاء. لكن، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذه الحسابات، فإنّ العملاء لا يتقبلون الشركة مثلما تريد أنت، فلا يسلك الناس مثلما تتوقع تمامًا، ولا تكون ردّات أفعالهم كذلك. ولكن هذا لا يعني الاستسلام أمام عدم احتمال التوقع هذا. وعليه، اقبل الأمر بوصفه جزءًا من التحدي، وحاول الإكثار من إظهار توقّعات العملاء، ويمكنك من خلال حصولك على مدخلاتهم وملحوظاتهم، أو من خلال مراقبتهم بصورة مستمرة، أن تُعدّل الجهود المبذولة من قبل الشركة وتُصححها وفقًا لذلك، فليس التحكم الكامل أمرًا ضروريًّا من أجل التأثير في آراء العملاء. واصل تشديدك على (المثالي)، وعدّل عملك وصحّحه وفقًا للحاجة.

۞۞۞

اجعل اهتمامك خارجيًّا

غالبًا ما تخاطر المؤسّسات التي تفرط في الاهتمام داخليًّا (أي على ما يجري في داخلها)، بأن تُغفِل أحداثًا وفرصًا مهمّة في السوق.

فيما يأتي ثلاثة أساليب استخدمها لتجعل العاملين في الشركة ينظرون (إلى الخارج)؛ بهدف معرفة أفكار العملاء، وأنشطة المنافسين، وتغيّرات السوق:

استمع إلى الموظفين الذين (يواجهون العملاء): إنّ موظفي الخط الأمامي هم أذنك التي تسمع بها (حركة الشارع). وعليه، امنحهم المكانة الملائمة، واسألهم عما يسمعون من العملاء، وإن كان هذا ضروريًّا، فدرّبهم على الإصغاء إلى المعلومات الصحيحة المفيدة.

اجعل الموظفين يخرجون. أرسل مديريك التنفيذيين في زيارات بهدف تحقيق المبيعات، واطلب إلى المديرين الآخرين أن يتدربوا على وظيفة (خدمات العملاء)؛ فمن الضروري أن يلتقي مَن (يقررون) مع العملاء وجهًا لوجه.

شارك الآخرين في البيانات سواء جيدة كانت أو سيئة: يحمي بعض المديرين التنفيذين موظفيهم من آثار معلومات السوق المضطربة أو معلومات العملاء، ومع أنّ نياتهم تكون حسنة في هذه الحالة، فإن هذا السلوك يعيق من قدرة مؤسّستك على الاستجابة لما يحدث. فإن كانت لديك أخبار سيئة، فعليك أن تُعلِم موظفيك بها، وأرفقها بخطة جيدة لإصلاح الوضع.

أسهم في تعزيز مبيعات شركتك
على شبكة التواصل(الإنترنت)

هل خاب أملك في مبيعات شركتك على (الإنترنت)؟ لست وحيدًا في هذا الشعور! لا تكمن المشكلة في أنّ المشترين عن طريق (الإنترنت) يبحثون عن الأسعار المنخفضة، ولا أنّهم قليلو الولاء أيضًا، والمشكلة أنّ أكثر الشركات لا تحاول الاستفادة مما يريده معظم المتسوقين عن طريق الإنترنت، وفي الحقيقة: إنها المشاركة!

تستطيع تقديم هذه المشاركة لمن يزورون موقع شركتك على الإنترنت، من خلال إعطائهم معلومات عن المنتجات، والخدمات ذات الصلة بأهمّ ما تطرحه الشركة وباسمها التجاري أيضًا. على سبيل المثال، تستخدم شركة بورش الإنترنت في تقديم معلومات عن رحلات المغامرات، وعن الأسفار أيضًا، وهي تعزز صورتها بوصفها شركة تتّصف بالأداء العالي.

يجب أن تعرف ما يرغب فيه العملاء، من خلال طرح قائمة من الموضوعات، وسؤالهم عمّا يفضلون منها، واستخدم إجاباتهم حتى تقرر (صفات) شركتك التي تود أن يتواصل العملاء معها (ثراء الشركة، أم جاذبيتها، أم حصريتها)، وبعد ذلك، يمكنك تقديم معلومات إضافية تساعد العملاء على تلك المشاركة.

نشّط عملاءك عن
طريق الإنترنت

قد تكون المنافسة على اجتذاب العملاء عن طريق الإنترنت أمرًا صعبًا قاسيًا، ولا سيّما عندما تواجه (إعلانات راقصة)، وكل ذلك السيل من رسائل البريد الإلكتروني التي يتلقاها العملاء.

إليك ثلاث نصائح لتتمكن من تجاوز ذلك، وتفوز بانتباه العملاء ضمن فضاء الإنترنت المزدحم:

بتكر انطباعًا بالاستعجال: أرسل للعملاء (قسائم) يجب استخدامها قبل منتصف ليل هذا اليوم، أو اعرض تقديم قطعة مجانية من المنتَج لأول خمسين عميلًا يصلون إلى مقرّ الشركة.

ادفع عملاءك إلى إخبار أصدقائهم عن الأمر: للكلمة المنطوقة قوة وقيمة لا تُصدّقان، ولا سيّما إذا كان الأمر يتعلق بالإنترنت. لذا، امنح عملاءك شيئًا يثيرهم، ويجعلهم راغبين في الإخبار عنه.

جعل الأمر ممتعًا: مهما تكن طبيعة التفاعل، فإنّ عليك أن تجعله بسيطًا (طازجًا) يحفّز إلى المشاركة.

ابحث عن دافعية العملاء

على الرغم من معرفتنا بفائدة تقسيم العملاء إلى فئات قابلة للقياس، فإن الإحصائيات التقليدية لا تعطيك معلومات كثيرة عن سلوك هؤلاء العملاء. كي تفهم دوافع العملاء وما يجعلهم في النهاية يشترون منتجاتك أو لا يشترونها، يتعيّن عليك أن تسألهم عن تجاربهم الشرائية. وإذا افترضنا أنّ عملية الشراء هي (الهدف النهائي)، فما الخطوات التي يقوم بها العميل حتى يصل إلى ذلك الهدف؟ ما عملية التفكير التي تجري لديه في أثناء قيامه بكل خطوة؟ وما العوائق التي تعترض سبيله؟

إن من شأن فهم إجابات العملاء عن هذه الأسئلة، مساعدتك على إعداد منتجات يريدها العملاء وتسويقها فعلًا. يريدونها هم وليس (الفئات الإحصائية).

۞۞۞

استخدم العملاء لزيادة المبيعات

هل حدث لك أن وقعت في حب منتَج أو خدمة إلى درجة تجعلك لا تستطيع الامتناع عن إخبار الجميع عن ذلك المنتج أو تلك الخدمة؟ فأينما تتجوّل في الإنترنت، ترى أنّ عواطف الناس إزاء المنتجات تجعلهم يعبّرون عن (حبّهم) هذا عن طريق مقاطع يوتيوب، وكتابات على المدونات، ومجموعات الفيسبوك، ويعمل هؤلاء (المتحدثون الطبيعيون) باسم المنتجات قدرًا كبيرًا من الإثارة والضجيج، ويسهمون فعلًا في زيادة المبيعات ، ويكون ذلك كله دون مقابل.

اعثر على أكثر عملائك إخلاصًا ومحبة، وشجّعهم على التحدّث عن منتجاتك من خلال منابرهم الشخصية على المواقع الإلكترونية، واطلب إليهم أن يفعلوا ذلك من خلال مدوّناتهم، أو أن ينشئوا مجموعات على فيسبوك تدعم منتجاتك، وابحث في المواقع الإلكترونية بصبر وهدوء؛ لترى ما إذا كان هؤلاء (المتحدثون الطبيعيون) قد باشروا عملية (الترويج) لمنتجاتك. إذا كان الأمر كذلك، فاستفد منه مجّانًا!

❁❁❁

حسِّن خدمات العملاء

تؤدي تطوّرات التقانة والضغوط التي تدفع إلى تقليل النفقات، إلى تغيير (تجربة خدمة العملاء)، حيث تُحيل الشركات الآن قدرًا أكبر من هذه الوظيفة ومن هذه المسؤولية إلى العميل نفسه.

إليك ثلاثة أساليب من أجل دعم عملائك، وجعلهم يشاركون في هذا المفهوم الجديد:

كن شفّافًا: أظهر الأنظمة الداخلية في شركتك أمام عملائك؛ حتى يشعروا أنهم جزء من التجربة، وليسوا منفصلين عنها. على سبيل المثال: ادرس كيف تسمح شركات الشحن الآن لعملائها ببرمجة الاستلام، وطباعة المُلْصقات، ومتابعة الشِّحْنة في أثناء مسيرها

استقطب جماعات العملاء أو استفد منها: ستُنشئ مجموعات من الناس مدوّنات، وتُطلق (تغريدات) على تويتر، وتعثر على طرق أخرى أيضًا لامتداح منتجاتك أو ذمّها. وعليه، اعثر على المجموعة التي تناصر شركتك، واتّخذها حليفًا لك في إيصال رسالتك الإيجابية.

فتح مصراعيّ الباب أمام المواهب الجديدة: قد تجد بعض العملاء المتحمّسين لمنتجاتك إلى درجة تجعلهم قادرين على بيعها بطريقة أفضل مما تفعله أنت. لذا، عليك أن تجد طرقًا لاكتشاف هؤلاء العملاء، والاستفادة من مواهبهم وطاقاتهم الانفعالية.

۞۞۞

ابتكر عملية متواصلة
من غير انقطاع

ترى الشركات التي تهتم بتجربة العميل (ومن لا يهتم بها)، التكامل ضرورة لابدّ منها، ويجب تخطيط نقاط التماس مع العملاء كلها؛ حتى تكون لديهم تجربة متواصلة من غير انقطاع، سواء كانوا يسيرون داخل متجرك، أو يتصلون بك هاتفيًّا، أو يستخدمون موقعك على الإنترنت، واحرص على أن تكون الأنظمة والعمليات التي تدعم هذا التنسيق منسجمة فيما بينها، فغالبًا ما تكون لدى الشركات وحدات ذات قنوات محددة تناسب المتطلبات الثقافية و المعلوماتية (اللوجستية) المختلفة، ويجب ابتكار حوافز تشجع الموظفين على التنسيق فيما بينهم من خلال هذه القنوات المختلفة، ابحث عن الموظفين الذين يمثل سلوكهم عائقًا أمام هذا الانسجام في تجربة العميل، فإذا كانوا لا يستطيعون تعلم التنسيق، فلعل من المناسب تنحيتهم؛ لإفساح المكان أمام زملائهم الذين يستطيعون فعل ذلك.

❁❁❁

تجاوز الخصائص السكانية

عادة ما تكون المعلومات الإحصائية التقليدية، من قبيل فئات العمر والجنس، مفيدة فقط عندما تريد معرفة شيء عن عملائك، وأمّا «الإحصائيات النفسية»، فهي التي تكشف لك معلومات أكثر عن رغبات العملاء وعاداتهم في الشراء، وإذا فهمت كيفية تفاعل العميل مع العالم وما يعدّه شيئًا ذا قيمة، فإنّ احتمال تمكنك من إعطائه ما يريد يزداد كثيرًا. وعليه، اطرح على عملائك أسئلة تستهدف شخصياتهم ورغباتهم، واستخدم أسئلة من قبيل: (إذا كنت سيارة، فأيّ سيارة تحب أن تكون؟) إن من شأن الإجابات عن أسئلة من هذا النوع، أن تساعدك على معرفة العملاء، بحيث تدرك المنتجات التي يرغبون فيها، وتعرف كيفية تسويقها.

❁❁❁

خاطب عواطف العملاء

أدّى الركود الاقتصادي إلى قلق غير مسبوق لدى المستهلكين، وصار المستهلكون غير واثقين في استمرار وجود الشركات، أو في استمرار قيامها بالأمر الصحيح. وهذا يعني أنّ عليك الاستفادة من الجوانب العاطفية لديهم. لذا، عليك أولًا أن تفهم سبب قلقهم هذا، فقد يكون هذا القلق ناجمًا عن عدم ثقة العميل بمنتجاتك، أو قد يكون قلقًا لدى العميل على أسرته أو مجموعته الاجتماعية.إذن، عليك أن تبتكر رسالة بسيطة عاطفية، تتعامل مع هذا القلق بصورة مباشرة. على سبيل المثال، عندما شعر كثير من العملاء بحالة من عدم الاستقرار المالي، أنشأت إحدى شركات التأمين موقعًا على الإنترنت؛ لتوضيح أنّ من المرجّح أن تفي هذه الشركة بوعودها؛ لأنها مملوكة من قبل حاملي بوليصات التأمين أنفسهم.

❁❁❁

اكسب قلوب العملاء

إنّ احتمال إقدام العملاء على شراء أحد المنتجات أو الخدمات، يزداد كثيرًا إذا شعروا بقيمتهم لدى الشخص الذي يبيعهم ذلك المُنْتَج أو الخدمة؛ لأنّ العميل الذي يشعر بأنّك لا تُقدّره حقّ قدره، سوف ينصرف عنك، ويبحث عن مكان آخر للشراء. وعليه، حاول أن تصل إلى عملائك، وأن تحرص على أن يدركوا مقدار أهمّيتهم في نظرك، وامنحهم فرصة مقابلة أكبر عدد ممكن من موظفيك، وصولًا إلى المدير التنفيذي، واشكرهم على تعاملهم مع شركتك، واطلب إليهم التحدّث عن شركاتهم أيضًا؛ فعندما تنشأ صلة عاطفية معهم، فسيصبحون أكثر انفتاحًا من أجل سماع ما تريد طرحه عليهم، ويصبحون أكثر ميلًا إلى الشراء، ويجب أن تكون هذه الصلة أصيلة، ولا يجوز أبدًا أن تكون مبادراتك مصطنعة أو غير مخلصة.

❁❁❁

كن متحدثًا لبقًا

إنّ نجاح التواصل مع العملاء أساس لابدّ منه في مختلف أنواع المبيعات.

فيما يأتي أسلوبان يزيدان فرصة تقبّل عملائك سماع ما تقوله لهم:

افهم لغتهم: هناك شركات كثيرة تستخدم (خطابًا) موحّدًا توجهه إلى الناس جميعهم على الرغم من الاختلاف بينهم، والحقيقة أنّ عملاءك يتحدثون (لغة) فريدة تكوّنت بفعل تجاربهم الحياتية. لذا، يجب أن تتمكن من تعديل أسلوبك ولغتك بما يتلاءم مع كلّ عميل.

شدِّد عليهم، لا عليك: عندما تحاول إبرام صفقة بيع فقد تقع فريسة إغراء التحدّث عن (شركتي، وفوائد منتجاتي، ومزايا منتجاتي). وعليك بدلًا من ذلك أن تجعل الضوء ينصب على العملاء لا عليك أنت، تحدّث عن مشكلاتهم، وعن قيمهم، وعن خططهم الشرائية.

۞۞۞

استخدم الكلمات، وليس الأرقام

عندما يتعلق الأمر بالبيانات المخصوصة بالعميل، يظن كثير من الناس أنّ الاستبانات ذات الخيارات المتعددة التي تتناول عيّنات كبيرة الحجم بحيث يمكن تحليلها إحصائيًّا، تعطي أفضل أنواع البحوث، لكن هذا النوع من التحليل لا يعطيك إلا فهمًا متدنّيًا لعملائك، ولكي تحصل على معلومات أكثر عمقًا وتنوّعًا، عليك باستخدام الأساليب النوعية من أجل اكتشاف ما يظنه عملاؤك في منتجاتك وخدماتك، حيث إنّ هذه الأساليب النوعية، من قبيل التشديد على الجماعات، أو استخدام الاستبانات المفتوحة، تسمح لك بالغوص عميقًا في تفاصيل العلاقة بين شركتك من جهة ومن يشترون منتجاتها أو يستخدمونهامن جهة أخرى، إضافة إلى أنّها تسمح لعملائك بالتعبير عن آرائهم بكلماتهم هم، لا بكلماتك أنت.

❁❁❁

عالج شكاوى العملاء

تعتمد الشركات كلها على ملحوظات العملاء لتحسين أعمالها واكتساب رضاهم. لكن شكاوى العملاء تستهلك مقدارًا من وقت الشركة ومالها، ولا يحصل العميل على ما يريده على الرغم من ذلك.

إليك ثلاث نصائح من أجل تسريع معالجة شكاوى العملاء والمحافظة على رضاهم:

افهم السياق كاملًا: حاول فهم أكبر قدر ممكن ممّا يتعلق بالشكوى، فكلما كانت معلوماتك أكثر، كان من السهل عليك أن تحدّد أصل عدم الرضا.

اقترح حلًّا: حاول أن تعرف ما يجعل الوضع أفضل عند العميل، واقترح طرقًا تستطيع بها حلّ المشكلة.

ظهر الاحترام: عادة ما يكون العميل الذي يقدم الشكوى منزعجًا أو غاضبًا. لذا، عليك تدريب موظفيك الذين يتلقون الشكاوى على إبداء التعاطف، وإعادة صياغة الانتقادات القاسية التي تصلهم بحيث تجعلها ملحوظات مفيدة بنّاءة.

⚙⚙⚙

أشرك العملاء في (ابتكار) المنتجات

إنّ الطريقة المثلى لجعل العملاء مهتمين بمنتجاتك أو خدماتك مشاركتهم في (ابتكارها). وبدلًا من أن تطرح عليهم ما تعتقد أنه يلزمهم، حاول أن تطلب إليهم مساعدتك على تصميم ما يريدون. وإذا كنت جهة استشارية، فعليك أن تصمّم المشروع مع عملائك، وليس من أجلهم، استفد من معرفتهم العميقة بثقافة الشركة وشخصيتها. أمّا إذا كانت شركتك تبيع المنتجات، فيمكنك أن تقيم مسابقة من خلال الإنترنت، لجعل العملاء يعرضون أفكارهم التصميمية، حيث إنّ مشاركة العميل في عملية التطوير، تجعل الاحتمال كبيرًا بأن يشعر بالفخر، وأن يكون مسرورًا بالمنتج النهائي.

❂❂❂

طوّر الخدمات التي يريدها العملاء

إنّ ابتكار خدمات تجذب المستهلكين، وتحقق أرباحًا للشركة أمر صعب، وهذا بفضل وفرة العروض، وكثرة البائعين، وقنوات البيع. (فكر في كثرة الخيارات المتاحة لمن يريد أن يشاهد فيلمًا على سبيل المثال).

كي تتفرّد عن الآخرين، عليك ألّا تبدأ بالتقانة؛ لأنك ستغامر بتقديم خدمات تسبق رغبات العملاء بكثير، أو تكون معقدة من حيث الاستخدام، أو تكون باهظة الكلفة بصورة تجعل بيعها لا يحقق ربحًا مناسبًا.

بدلًا من ذلك، حاول أن تبدأ من حاجات العملاء، سواء كانت حاجات يدركونها بأنفسهم، أو كانت حاجات لا يعرفون أنها موجودة لديهم، وحتى تكتشف هذه الحاجات، يمكنك إقامة منتديات إنترنت تفاعلية، يشارك فيها مستخدمون متقدّمون، ويستطيعون إلقاء الضوء على ما يريده بقية المستخدمين خلال السنوات القادمة، وحلّل أنشطة العملاء المتقدمين ضمن السوق الدولية، وخصّص الوقت الكافي لدراسة الاستثمارات التي تجري في المنتجات ضمن القطاعات ذات الصلة بالخدمات التي تقدّمها أنت.

❁❁❁

تعمّد البساطة

يقدّر العملاء البساطة في أيامنا هذه، ويكافئون أصحابها؛ لأنّهم يريدون صلة مباشرة وتصميمًا انسيابيًّا. وعليه، يتعيّن عليك العثور على جوانب التعقيد التي لا ضرورة لها في مؤسّستك: هل يكمن التعقيد في المنتجات التي تطرحها، أم في العمليات، أم في الخدمات، أم في ذلك كله؟ هل تعرض شركتك تشكيلة من المنتجات متنوّعة أكثر مما هو لازم؟ (مثلًا، لدى شركة جنرال موتورز سبعة وأربعون نوعًا من السيارات)، أم لعل عندك وظائف مكلفة عليك أن تدمج بينها بصورة أفضل؟ (لدى شركة «سيغيت تكنولوجي» أكبر رقم تكاليف للبحث والتطوير في قطاعها كله؛ بسبب التراكم وعدم التكامل بعد الاستحواذات المختلفة). لذا، اعثر على طرق للتخلص من هذه الزوائد في عملك، واخدم عملاءك الذين يريدون منك خدمتهم؛ إن هذا هو الأمر بكلّ بساطة.

⚙⚙⚙

قائمة المراجع

جرت استعارة مواد «نصائح في الإدارة» من المدوّنات والمواد الآتية، ويمكن العثور عليها على الموقع الإلكتروني: www.hpr.org:

Managing Yourself

1. “3 Steps Toward Being a Better Leader in 2009” by Stew Friedman
2. “Choose the Fantasy World You Live In” by Peter Bregman
3. “Top Ten Ways to Find Joy at Work” by Rosabeth Moss Kanter
4. “A Freelancer’s Recipe for Professional Development” by Steven DeMaio
5. “Never Let Your Ego Stop You from Learning” by John Baldoni
6. “The Power of Preventive Assessment” by Stew Friedman
7. “Five Questions Every Mentor Must Ask” by Anthony Tjan
8. “Do You Have an Excessive Need to Be Yourself?” by Marshall Goldsmith
9. “Critique Me, Please” by John Maeda
10. “Is Listening an Endangered Skill?” by Bronwyn Fryer
11. “A New Year’s Resolution: Schedule Regular Meetings with Yourself” by Gill Corkindale
12. HBR’s 10 Must Reads on Managing Yourself, one of six HBR artic collections in the popular 10 Must Reads series
13. “The Supreme Killer App: Your Memory” by Steven DeMaio
14. “The Next Big Idea in Management: The 3 x 5 Card” by Alan M. Webber

15. “Academia vs. Industry: The Difference Is in the Punctuation Mark by John Maeda

16. “Burned Out? Take a Creative Sabbatical” by Gina Trapani

17. “Six Ways to Supercharge Your Productivity” by Tony Schwartz

18. “Why Wise Leaders Don’t Know Too Much” by Jeff Stibel

19. “Add an Hour to Your Day” by Ron Ashkenas

20. “How to Manage People in 15 Minutes a Day” by Daisy Wademan Dowling

21. “Six Ways to Supercharge Your Productivity” by Tony Schwartz

22. “The Art of the Self-Imposed Deadline” by Steven DeMaio

23. “To Multitask Effectively, Focus on Value, Not Volume” by Ron Ashkenas

24. “Why You Need to Fail” by Peter Bregman

25. What’s Next, Gen X?: Keeping Up, Moving Ahead, and Getting the Career You Want by Tammy Erickson

26. “Are You the Bottleneck in Your Organization?” by Brett Martin an Thanos Papadimitriou

27. “Are You Micromanaging Yourself?” by Steven DeMaio

28. “Three Ways to Beat Burnout” by Christopher Gergen and Gregg Vanourek

29. “Use Stress to Your Advantage,” by Peter Bregman

30. “How to Make Knowledge Work Fun” by Larry Stybel

31. “Grownups Need Recess, Too” by Stew Friedman

32. “Why Do Most Entrepreneurs Fail to Scale?” by Anthony Tjan

33. “Don’t Give Up on Change” by Marshall Goldsmith

34. “Why You Should Fire Yourself” by Ron Ashkenas

35. “How Your Brain Connects the Future to the Past” by Jeff Brown and Mark Fenske

36. “How (and When) to Motivate Yourself” by Peter Bregman

37. “A Great Boss Is Confident, But Not Really Sure” by Robert I. Sutton

38. “You’ve Made a Mistake. Now What?” by Amy Gallo

39. “How to Identify Your Disruptive Skills” by Whitney Johnson

40. “How to Become a Thought Leader in Six Steps” by Dorie Clark

41. “To Get Paid What You’re Worth, Know Your Disruptive Skills” by Whitney Johnson

42. “Overcoming the Mental Barriers to Equal Pay” by Mary Davis Ho

43. “Improve in the Delicate Art of Self-Promotion,” Christina Bielaszka-DuVernay

44. “3 Ways to Pitch Yourself in 30 Seconds” by Jodi Glickman Brown

45. “Define Your Personal Leadership Brand in Five Steps” by Norm Smallwood

46. “Turn the Job You Have into the Job You Want” by Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, and Jane E. Dutton

47. “How to Get the Pay Raise You Want” by Gill Corkindale

48. “Should You Write Your Own Promotion Plan?” by David Silverma

Promotion Anxiety Derail Your Career” by Gillet 49. “Don’t L Corkindale

50. “Who Is the Leader of the Future?” Vineet Nayar

Managing Your Team

1. HBR’s 10 Must Reads on Leadership

2. “Why Are Creative Leaders So Rare?” by Navi Radjou

3. “To Lead More Effectively, Increase Your Self- Confidence” by John Baldoni

4. “Decoding Leadership” by Norm Smallwood

5. “What Every New Generation of Bosses Has to Learn” by Robert I. Sutton

6. “Some Bosses Live in a Fool’s Paradise” by Robert I. Sutton

7. “The Boss as Human Shield” by Robert I. Sutton

8. “The Age of the Both/And CEO” by Jeff Kehoe

9. “Four Things Employees Need from Leaders” by Cleve Stevens

10. “Four Ways to Improve Your Team’s Performance” by Daisy Wademan Dowling

11. “The Boss as Human Shield” by Robert I. Sutton

12. “Bringing Out the Best in Your People” by Liz Wiseman and Greg McKeown

13. “An Effective (and Underused) Way to Reassure and Motivate” by Peter Bregman

14. “When Should You Let an Employee Make a Mistake?” by Peter Bregman

15. “The Miracle of Making Mistakes” by Vineet Nayar

16. “Forgive and Remember: How a Good Boss Responds to Mistakes” by Robert I. Sutton

17. “Do You Have Their Backs? Or Just Your Own?” by Robert I. Sutto

18. “When the Going Gets Tough, Act the Part” by John Baldoni

19. “Learn to Embrace the Tension of Diversity” by Marshall Goldsmit

20. “Avoid Mistakes That Plague New Leaders: An Interview with Warren Bennis” by Christina Bielaszka-DuVernay

21. “Get Your Team to Stop Fighting and Start Working” by Amy Gallo

22. “Ask the Expert” on the HBR Answer Exchange by Peter Cappelli

23. “How to Drive Change the IDEO Way” by Andrew Winston

24. “Embedding Sustainability/Ethics into Performance Reviews” on th “Ask the Expert: Marc Effron, Miriam Ort” board of the HBR Answer Exchange

25. “Feedback That Works” by Cynthia M. Phoel

26. “Great Communicators Are Great Explainers” by John Baldoni

27. “The Delicate Art of Being Perfectly Assertive” by Robert I. Sutton

28. “Give a Gift: 4 Tips for More Effective Mentoring” by Tammy Erickson

29. “Empowering Your Employees to Empower Themselves” by Marshall Goldsmith

30. “Stop Worrying about Your Weaknesses” by Peter Bregman

31. “How to Identify Your Employees’ Hidden Talents” by Steven DeMaio

32. Action Learning: A Recipe for Success” by Chris Cappy

33. “A Story About Motivation” by Peter Bregman

34. “Leading Clever People” by Gareth Jones

35. “Leverage Your Top Talent Before You Lose It” by Ron Ashkenas Attributions 201

36. “Giving a High Performer Productive Feedback” by Amy Gallo

37. “Award Your Own Genius Grants” by Julia Kirby

38. “True Leaders Are Also Managers” by Robert I. Sutton

39. “How to Communicate Like Barack Obama” by John Baldoni

40. “Bringing Out the Best in Your People” by Liz Wiseman and Greg McKeown

41. “6 Questions to Help You Build Trust on Your Team” by Lieutenan Colonel Diane Ryan
42. “How Leaders Create the Context for Strategy Execution” by Ron Ashkenas
43. “Bringing Out the Best in Your People” by Liz Wiseman and Greg McKeown
44. “Vanquish the Time-Management Villain” by Luca Baiguini
45. “Bad Is Stronger Than Good: Evidence-Based Advice For Bosses” by Robert I. Sutton
46. “Four Tools For Defeating Denial” by Rosabeth Moss Kanter
47. “How to Align Employee and Company Interests” by Anthony Tjar
48. “Seven Communication Mistakes Managers Make” by Stever Robbins
49. “When Your Team Reverts to the Old Strategy” by Amy Gallo
50. HBR’s 10 Must Reads on Strategy

Managing Your Business

1. “The 10 Questions Every Change Agent Must Answer” by Bill Taylo
2. “Moving from Strategic Planning to Storytelling” by Roger Martin
3. “The Four Phases of Design Thinking” by Warren Berger
4. “If You’re the Boss, Start Killing More Good Ideas” by Robert I. Sutton
5. “Making Your Strategy Work on the Front-Line” by Amy Gallo
6. “Three Questions for Entrepreneurs” by Scott Anthony
7. “Don’t Get Distracted by Your Plan” by Peter Bregman
8. “When Failure Is Intolerable” by Scott Anthony
9. “The Benefits of Thinking the Unthinkable” by Rita McGrath
10. “How Small Businesses Win Big in Tough Economies” by Jeff Stib

11. “Finding Northwest Flight 253’s Lessons for Leaders” by Rosabeth Moss Kanter

12. “Why the Best Solutions Are Always Temporary Ones” by Peter Bregman

13. “3 Ways to Fail Cheap” by Scott Anthony

14. “How CMOs Should Function in a Recession,” by John Quelch

15. “A Better Way to Cut Costs,” by Rita McGrath Attributions 203

16. “Google Grows Up” by Scott Anthony

17. “Better Through Whose Eyes?” by Scott Anthony

18. “How to Strike Effective Alliances and Partnerships” by Rosabeth Moss Kanter

19. “How to Strike Effective Alliances and Partnerships” by Rosabeth Moss Kanter

20. “Why Small Companies Will Win in This Economy” by Peter Bregman

21. “Four Lessons from Y-Combinator’s Fresh Approach to Innovation by Scott Anthony

22. “Have You Already Killed Your Next Big Thing?” by Mark W. Johnson

23. “Why Most CEOs Are Bad at Strategy” by Roger Martin

24. “Innovate Like Chris Rock” by Peter Sims

25. “Four Ways to Spur Innovation at Your Company” by John Hagel I John Seely Brown, and Lang Davison

26. “Find the 15-Minute Competitive Advantage” by Rosabeth Moss Kanter

27. “Surviving a Recession—And a Wildfire” by Adam Werbach

28. “Do’s and Don’ts for Your Work’s Social Platforms” by Andrew McAfee

29. “Social Media’s Critical Path: Relevance to Resonance to Significance” by Brian Solis

30. “Debunking Social Media Myths” by David Armano

31. “How Would Walt Disney Market in 2009?” by John Sviokla

32. “What’s Your Company’s Sentence?” by Bill Taylor

33. “What McDonald’s Can Teach Us about Recovery” by Mats Lederhausen

34. “Understanding Customer Experience” by Adam Richardson

35. “Four Ways to Increase the Urgency Needed for Change” by John Kotter

36. “In E-Commerce, More Is More,” by Andreas B. Eisengerich and Tobias Kretschmer, Harvard Business Review, March 2008

37. “Groupon’s Four Keys to Customer Interaction” by John Sviokla

38. “It’s Not Who Your Customers Are, It’s How They Behave,” by Peter Merholz

39. “Looking to Grow Sales on the Cheap? Use Natural Spokespeople” by John Sviokla

40. “Better Customer Service Through Transparency, Tribes, and Talen by John Sviokla

41. “How Integrated Are Your Customer Experiences?” by Peter Merholz

42. “Want to Understand Your Customers? Go Pyscho” by Anthony Tja

43. “Are You Catering to your Customers’ Anxieties?” by John Sviokla Anand Rao, and Jamie Yoder

44. “To Win the Sale, Win Your Customer’s Heart” by Clif Reichard

45. “Persuasion Tactics of Effective Salespeople” by Steve W. Martin

46. “The Secret to Meaningful Customer Relationships” by Roger Martin

47. “How (Not) to Complain” by John Quelch

48. “The Farm-to-Table Secret to Motivating People” by Peter Bregman

49. “Developing Services Consumers Want” by John Senior

Kanter Moss Rosabeth“Simplicity: The Next Big Thing” by 50.